

Серия
«Бизнес-класс»

Андрей ГАЛКИН

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

ОТ ЧАСТНОЙ ПРАКТИКИ
ДО ЛИДЕРСТВА НА РЫНКЕ

Ростов-на-Дону
«Феникс»
2014

УДК 339.1:34
ББК 65.280-2
КТК 0970
Г16

Галкин, Андрей.

Г16 Юридическая фирма на миллион : от частной практики до лидерства на рынке / Андрей Галкин. — Ростов н/Д : Феникс, 2014. — 253, [1] с. — (Бизнес-класс).

ISBN 978-5-222-22856-2

Как продавать юридические услуги в условиях высокой конкуренции? Как организовать эффективную систему маркетинга? Как строить взаимодействие с клиентами и партнерами?

Книга, которую вы держите в руках, описывает системный подход к использованию различных инструментов маркетинга и продаж юридических услуг — веб-сайт, посадочная страница, блог, мультимедиа, социальные сети, книги, статьи, комментарии в СМИ, семинары, конференции, кейсы, отзывы, рекомендации, деловые знакомства, партнерства, маркетинг-кит и многие другие.

Все эти инструменты подробно рассматриваются ведущим отечественным экспертом по маркетингу и продажам юридических услуг. Обобщая лучший западный опыт через призму собственного опыта управления юридической фирмой, автор предлагает описание лучших практик маркетинга и продаж и ясные методики их внедрения. Рассказывая о путях, пройденных другими, автор дает каждому возможность избежать типовых ошибок в собственной практической деятельности.

Книга предназначена в первую очередь для руководителей юридических фирм, частнопрактикующих юристов и адвокатов, но будет также интересна всем, кто оказывает профессиональные услуги: аудиторы, бухгалтеры, риелторы, рекрутеры, консультанты.

ISBN 978-5-222-22856-2

УДК 339.1:34
ББК 65.280-2

© Галкин А., 2014

© Оформление: ООО «Феникс», 2014

Для кого эта книга

Профессия юриста состоит в том, чтобы все ставить под сомнение, ни с чем не соглашаться и без конца говорить.

Т. Джефферсон

Цивилизация привела к тому, что уже не важно, кто прав, а кто не прав; важно, чей адвокат лучше или хуже.

В. Швебель

Разница между обычным юристом и выдающимся предпринимателем в сфере юриспруденции не столь велика, как вы могли раньше думать. Вся разница — в мышлении. Мыслить как юрист и мыслить как предприниматель — не одно и то же.

Это книга прежде всего для руководителей небольших юридических фирм, ежемесячная прибыль которых от 10 000 до 30 000 000 рублей, численность персонала от 3 до 100 человек. Однако даже руководители крупных фирм смогут найти на ее страницах что-то полезное для внедрения в свой маркетинг.

Эта книга заведомо не подойдет тем, кто ищет «волшебную таблетку» — магическое заклинание, применив которое, можно удвоить или утроить прибыль фирмы за 3 дня, ничего не делая. Извините, но это невозможно.

Это может быть книга для чтения «от корки до корки» для постижения общей логики маркетинга и продаж юридических услуг, но это также и отличный источник полезных советов, которые можно использовать по отдельности на практике уже сегодня.

Я могу рассказать обо всех самых последних чудесных видах рекламы, способах оптимизации сайтов и вирусных способах рекламы в социальных сетях. Но они все

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ничего не стоят. Они ничего не стоят, если вы не поймете, что основное знание спрятано между строк.

Помните, что сказал вам преподаватель университета, когда вы пришли на занятия на первый курс? В принципе, он был прав. Но, когда он говорил вам, что *мыслить как юрист* — это самое важное, чему вы должны научиться на благо своей карьеры, вот тут он ошибался.

Мыслить как *владелец бизнеса* — вот что важнее. Каждый своим действием создавать систему, которая в один прекрасный момент сможет успешно работать, привлекая и обслуживая клиентов без вашего участия, и обеспечит вам и вашей семье безбедную старость. Об этом мы и будем говорить в этой книге.

ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС: ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ ТАК ПРОСТО



17 ПРИЧИН, ПОЧЕМУ ЮРИСТЫ НЕ ДОСТИГАЮТ УСПЕХОВ В БИЗНЕСЕ

Все, кто утверждает, что маркетинг и продажа юридических услуг — это просто, что эту науку можно понять в один момент или что у них есть «волшебная кнопка», нажав на которую, можно быстро увеличить прибыль любой фирмы, никогда не руководили небольшими юридическими фирмами. Фирмам с пятью юристами или меньше, пожалуй, приходится труднее всего. Они сталкиваются с огромной конкуренцией, частично вызванной развалом крупных юридических фирм, а частично — из-за постоянного выпуска новеньких юристов из юридических вузов. В обоих случаях все оставшиеся юристы приходят к выводу, что единственный способ заработать деньги — это открыть свою частную практику. Но что еще хуже: в любом крупном городе есть фирмы, которые готовы тратить сотни тысяч рублей на рекламную кампанию, чтобы конкурировать с вами. Да, сейчас стало трудно как никогда выделить себя на насыщенном рынке.

Большинство юристов, с которыми мне приходится встречаться, очень разочарованы своими результатами в бизнесе. Они склонны тратить большие деньги на бездумное копирование того, что уже сделали другие фирмы, но они даже не смогут точно сказать вам, удалось ли им заработать деньги после очередной рекламной кампании или они их потеряли. Они покупают рекламу из чув-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ства страха: если вдруг их объявление перестанет светиться в СМИ или в справочнике, то у них больше уже никогда не будет новых дел. Проблема в том, что они учились маркетингу, наблюдая за тем, что делают другие юристы. В результате реклама одной фирмы — это идентичная копия рекламы другой.

Ситуация удручающая. Хочу представить вам самые частые причины, которые приводят юристов к неудачам в бизнесе.

Причина № 1.

Люди игнорируют рекламу юристов

Вообще люди игнорируют всю рекламу в целом. Мы просто не смогли бы выжить, если бы наши мозги намеренно не отключались от воздействия всех 5000 рекламных сообщений, поступающих каждый день. Да, я не ошибся. Именно до 5000 сообщений каждый день. Когда я впервые узнал об этой цифре, то подумал, что это сильное преувеличение. Затем потратил пару дней в поиске и просмотре всех сообщений, с которыми все мы сталкиваемся каждый день. Начиная от чашки кофе по утрам, логотипа на вашем ноутбуке и заканчивая рекламой в газетах и журналах, которые вы ежедневно просматриваете, даже на счетах, которые приносят нам домой или в офис, маркетологи кричат со всех сторон.

Наш мозг от перегрузки просто отказался бы работать, если бы он действительно попытался зафиксировать и понять каждое маркетинговое сообщение без исключения. Подумайте об этом. Если бы у вас на даче в подвале не бегала крыса, вы бы и внимания не обратили на рекламу компании по борьбе с грызунами, которую увидели на билборде по дороге на дачу. Нужна ипотека? Если нет, то вы просто перелистываете раздел о недвижимости с таблица-

ми процентных ставок в газете, которых даже и не видно из-за таких же бездумно скопированных объявлений.

Ваша реклама тоже ничем не отличается. Вы закидываете свои услуги на рынок через рекламу в Интернете, на радио, в справочниках, вы предлагаете себя миллионам людей, но каждый день только самая малая часть населения:

- 1) нуждается в услугах юриста;
- 2) уже наняла юриста.

А остальные вас просто игнорируют. Но даже если они и «увидели» сегодня вашу рекламу, вряд ли вспомнят вас на следующей неделе, когда вы им все же понадобится.

С другой стороны, подумайте, когда в последний раз вы покупали машину. Я сомневаюсь, что идея покупки вдруг пришла вам в голову, а на следующий день вы уже приняли решение. Решение сопровождалось неким процессом. Где-то в середине процесса вы начали думать, не избавиться ли вам от этого старого корыта и не купить ли себе что-то более новое. Эта мысль росла и развивалась в вашей голове, и вы начали «изучать» машины в Интернете или расспрашивать своих друзей про их автомобили. Вы продолжаете все время думать о машине и, вероятно, начинаете обращать внимание на пару конкретных брендов или моделей. Что происходит потом? Вы начинаете замечать эти модели на дороге каждый день. Начинаете слышать рекламу этих автомобилей, может быть, натолкнетесь на статьи в газете о конкретных моделях, которые вы ищете. А представляете, ведь эти машины и до этого ездили по дороге рядом с вами и их рекламу тоже можно было видеть. Ваш мозг просто игнорировал все это, пока вы сами не заинтересовались конкретным брендом или моделью авто. Ваше подсознание даже не позволяло всем этим сообщениям «войти» к вам, пока вы сами не начали искать нужную информацию.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Была ли реклама автомобиля удачной, это остается под вопросом, но у вас сложилось впечатление, что она создана для вас. В рекламе были ответы на все вопросы, которые у вас мысленно возникали. В какой-то момент вы показали дилеру, что вы заинтересованы. На вас подействовал маркетинг автодилера — это и есть процесс.

Сегодня ключ к эффективному юридическому маркетингу — выяснить, как можно сделать рекламу настолько интересной, что даже те, кому на данный момент не нужен юрист, не пройдут мимо. Будут говорить о вас. Будут помнить о вас, когда им или кому-нибудь из их окружения в 50 человек (каждый из нас в среднем знаком с 50 людьми, которые в случае чего придут на наши похороны) понадобится юрист вашей специализации.

Причина № 2.

Большая конкуренция

Вторая причина, по которой юридический маркетинг нельзя назвать легким занятием, — куда-бы вы ни посмотрели, вы везде найдете юристов. Задумайтесь об этом. Откройте телефонный справочник. Скорее всего, в нем будет порядка 10 — 30 страниц, отведенных для объявлений юристов и адвокатов. И это сегодня, когда почти никто не пользуется справочником для поиска *чего бы то ни было*. Попробуйте «забить» в Яндекс вашу специализацию и посмотрите, какие результаты вам выдаст поисковая система. По любой специализации в любом городе вы увидите огромное количество рекламных объявлений, посвященных юристам и их деятельности. Юристы повсюду: на телевидении и в газете.

Конкуренция огромная. Согласно официальной статистике, в России и СНГ ежегодно выпускаются тысячи студентов с дипломом о высшем юридическом образова-

нии. Неважно, где вы находитесь, потребитель сталкивается с огромным выбором правовых услуг. А так как потребитель обычно плохо разбирается в качестве юридических услуг, тот факт, что вы лучший юрист в городе, теряет свою значимость. В действительности, быть лучшим юристом обычно не приносит никакого преимущества в бизнесе.

Причина № 3. Имидж юристов

Третья причина, почему так трудно продавать юридические услуги, особенно для юристов по административным и уголовным делам, — мы наказали самих себя, прилагая чрезмерные усилия, чтобы завоевать внимание потребителя.

Маркетинг, подразумевающий принцип работы юриста «ваше несчастье — моя работа», сделал юристов и адвокатов по административным и уголовным делам мишенью для нападков со стороны потребителей и их коллег других специализаций. Причиной всему общественное мнение, что юристы наживаются на горе людей, желают «срубить» по-максимуму денег на человеке, попавшем в беду.

Можно ли винить людей за то, что они так плохо думают о юристах? Пожалуй, было бы сложно ожидать от общества другого мнения, когда некоторые из юристов и адвокатов не ощущают никаких этических барьеров в борьбе за деньги клиента, что в итоге становится еще одним пятном на репутации всей профессии в целом.

У меня есть еще одна хорошая новость для вас: применяя принципы, которым я обучаю на своих тренингах и семинарах, вы не только поднимаете свою репутацию, но и улучшаете репутацию юристов в целом. Предостав-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ляя действительно полезную информацию своим клиентам (об информационном маркетинге юридических услуг мы будем говорить в этой книге) и соблюдая этические принципы, вы даете людям понять, что юристы — порядочные люди.

Какой подход к маркетингу стараюсь пропагандировать я? Ваши слова должны доходить до ваших потенциальных клиентов задолго до того, как им понадобятся ваши услуги. Попытайтесь донести ваши мысли до всех людей, в том числе и до тех, кто в будущем могут быть вашими клиентами, до тех, кто заинтересован в ваших знаниях, и тех, кто зашел к вам просто случайно.

По отдельности мы никогда не сможем соревноваться с миллионами и миллионами рублей, которые тратятся банками, розничными сетями или страховыми компаниями, чтобы засорить умы людей, но каждый из нас может, занимаясь своим делом, бороться с усилиями тех, кто относится к профессии юриста как к способу нажиться на проблемах других людей и не знает, что такое «честь мундира».

Причина № 4.

Коррупция и наследие 90-х

Адвокатский бизнес — он хуже бандитского. Чем ты дольше сидишь, тем лучше адвокат. Найти порядочного человека среди адвокатов сложнее, чем среди кого бы то ни было.

Д.Рыболовлев

К глубокому сожалению, в сознании все еще множества людей на постсоветском пространстве прочно сидит убеждение о продажности судей и работников правоохранительных органов! Такие клиенты обычно ищут юриста или адвоката, который «решает вопросы», а по-

просту говоря, знает, кому и куда заносить взятки. Такие люди бывают убеждены, что любой вопрос можно решить за деньги — речь лишь об их количестве. Но страшнее даже не это. Хуже, когда клиент думает, что вы «решаете вопросы», а потом с удивлением узнает, что достичь результата, на который он рассчитывал, не получилось — вот тогда и наступает величайшее удивление.

Для маркетинга юридических услуг сложность заключается именно в том, что постоянно приходится балансировать на грани между тем, чтобы гарантировать или пообещать клиенту положительный результат и не переступить через собственные возможности. Многие юристы уже набили оскомину, постоянно отвечая на вопросы «Какие шансы по моему делу?», «Сколько процентов, что мы его выиграем?».

Уровень коррупции постепенно уменьшается, но убеждения людей уходят гораздо медленнее, а значит, позитивный образ юриста еще предстоит сформировать нам с вами.

Причина № 5.

Трудность в различении хороших юристов и юридических контор от плохих

Пятая причина, почему так трудно продавать юридические услуги, заключается в том, что люди не могут отличить хорошего юриста от плохого. И так не только с юристами, но и в любой области профессиональных услуг. Прежде чем идти к врачу, вы убеждаетесь в его профессионализме? Спросите любого юриста по делам, связанным с медицинскими ошибками, часто ли им придется иметь дело с теми, кто несколько раз совершал «преступление». Конечно, да. Но почему у крайне непрофессионального врача так много пациентов? Ответ: люди

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

не могут быстро оценить качество профессиональных услуг.

Даже такие названия, как «Суперюристы» и «Лучшие юристы», совсем не помогают. Посмотрите вокруг. Таких названий очень много, они повсюду. Все организации, которые издают книги и журналы, создают одинаковый образ всех юристов исключительно во всех изданиях! Запомните: чем больше юристы используют разные прилагательные в превосходной степени, тем больше продается рекламных объявлений и именных табличек.

Итак, породив разного рода конкурентов, мы возвращаемся к тому, с чего начали: люди не способны отличить хорошего юриста от плохого. Кстати, блестящая идея — создание различных профессиональных рейтингов. Вы видели цены на рекламу в подобных изданиях? Юристы платят огромные деньги, чтобы удовлетворить свое «эго». К счастью для вас, 99% всех юристов в разделе «лучшие» понятия не имеют, как эффективно пользоваться своей славой.

Причина № 6.

Советский менталитет и перекладывание ответственности

«Чтобы иметь много клиентов, достаточно быть отличным юристом» — это самое распространенное заблуждение, которое я встречаю среди тех, кто приходит на семинары, и даже среди своих потенциальных партнеров. *«Чтобы иметь много клиентов, достаточно быть отличным юристом, знать законы и судебную практику, хорошо делать свою работу».* Это ущербная точка зрения, снимающая с вас ответственность за то, что происходит в вашем бизнесе или частной практике, и перекладываю-

щая ее на плечи клиента. С таким подходом добиться успеха вряд ли получится.

На самом деле, отличный юрист (я имею в виду того, кто отлично ориентируется в материальном и процессуальном праве, в судебной и административной практике) при плохом маркетинге против «среднего» юриста с хорошим маркетингом всегда проиграет последнему по уровню доходов. Потому что конкуренция во всех сферах бизнеса, в том числе в юридическом, с каждым днем все выше и выше. Привлекать и удерживать клиентов становится все сложнее и сложнее, тем более что в России нет монополии адвокатов на судебное представительство, как это сделано, например, в США, где простой гражданин не может обращаться в суд напрямую. Как это ни странно звучит, но главный конкурент юриста — это сам клиент (а в ситуации с корпоративными клиентами — штатный юрист), и, чтобы завоевать его доверие и убедить его в том, что ему нужна юридическая помощь в вашем исполнении, необходимо приложить определенные усилия. Об этом в деталях мы будем говорить в этой книге.

Среди юристов бытует заблуждение, что маркетинг — это что-то связанное с продажами. А продавать среди юристов практически никто не любит и поэтому не умеет, так как юристы — это специалисты высокой квалификации, которые 5—8 лет могут проучиться в университете и получить ученую степень, а не какие-то «торгаши». Продавать для ученого — это «грязная работа». Юристы в основной своей массе честолюбивы, не любят проигрывать, поэтому боятся получить отказ.

Почему я считаю заблуждением, что юристы не умеют продавать? На самом деле, юристы умеют убеждать, так как это у них в крови, это их работа и основной навык. А это значит, что продавать они тоже умеют.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Причина № 7.

Юридические услуги трудно продавать

Почему услуги сложнее продавать, чем, например, вещи, которые можно пощупать, померить или протестировать? Причин для этого несколько.

Проблема кота в мешке

Услугу нельзя оценить до того, как вы ее получили. Кроме того, в отношении юридической услуги бывает сложно определить, качественная она или нет, потому что клиент сам не сможет этого понять и оценить.

Можно ли, например, решение суда, по которому дело было проиграно, признать доказательством некачественной услуги? Не всегда. В большинстве случаев исход судебного дела — это сплетение многих обстоятельств, среди которых сама работа юриста бывает и не на первом месте по своей важности для исхода дела.

Нестабильный результат

Нестабильный результат, человеческий фактор, особенности правоприменения, когда в одних и тех же судах одни категории дел могут решаться в одном месяце в одну сторону, а в другом месяце — в другую, кроме того, человеческий фактор со стороны самого юриста, защитника, представителя, когда в одних делах он выкладывается полностью, а в других по тем или иным причинам не старается вовсе.

Неочевидная потребность

Потребность в услугах юриста, как и в услугах врача, в принципе, неочевидна. Услуги юриста даже меньше очевидны, чем услуги врача. Конечно, некоторые люди до последнего оттягивают обращение к врачу, до того мо-

мента, пока им не станет совсем плохо. Вот тогда они звонят в «скорую помощь».

Точно так же с юристами. Люди могут откладывать, откладывать, откладывать обращение за юридической помощью на самый последний момент. Безусловно, это в меньшей степени касается случаев, когда речь идет об уголовном деле и человека могут посадить за решетку. Тогда, естественно, они сразу спешат обратиться к адвокату. Если же дело не уголовное, а какое-нибудь другое, (примеров множество), то проблема не так очевидна и клиент будет оттягивать до последнего.

Например, если человек виновен в ДТП, вместо того, чтобы нанимать адвоката на стадии рассмотрения дела в ГИБДД, он приходит через 2 года после ДТП, когда к нему выкатили иск на полмиллиона о возмещении ущерба по суброгации и т.д.

Ну, и главный конкурент юриста, о котором я уже говорил, это сам клиент, потому что во многих категориях дел он может сам что-то сделать (или думает, что может справиться сам), чтобы решить свою проблему, иногда совершая много лишних действий и еще сильнее запутывая изначально непростую ситуацию.

Процессные и результативные услуги

Бывает 2 вида услуг — процессные и результативные. В процессных услугах для клиента (потребителя) важен сам процесс оказания услуги, а конечный результат неважен (например, катание на аттракционах). А в результативных — наоборот, для клиента важен только конечный результат, а процесс сам по себе второстепенен (например, лечение от болезни).

Для чего нужно понимание того, какие услуги вы оказываете: процессные или результативные? Для того, чтобы лучше понимать, как мыслит клиент, на что он обращает внимание при выборе юриста для своего дела.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Одна из основных проблем при продаже юридических услуг состоит в том, что большинство услуг результативные, в частности судебное представительство, но воспринимаются самими юристами как процессные, и деньги берутся именно за процесс (за каждое судебное заседание, к примеру, или почасовая оплата), в то же время для клиента совершенно неважно количество заседаний, которое вы посетите, или количество ваших потраченных рабочих часов — для него важен лишь результат в виде положительного исхода дела. Здесь и заложены системные разногласия между юристами и их клиентами.

Как можно отличить процессную услугу от результативной? С точки зрения клиента, если услуга может быть оказана мгновенно, то, значит, услуга является результативной. Если для клиента важен сам процесс оказания услуги, то, значит, услуга процессная.

Судебные дела идут, как минимум, по полгода, иногда больше года, а потому для юриста данная услуга кажется процессной, ведь он из месяца в месяц ходит на судебные заседания, пишет жалобы, ходатайства, проводит огромную работу на протяжении длительного времени, тогда как клиенту важен лишь конечный результат.

Причина № 8.

Не те статьи

По моему опыту, самая большая трата времени юристов — написание научных и псевдонаучных статей. «Что!?! Как написание статей может быть тратой времени? Ведь каждый маркетолог и консультант по бизнесу советует писать статьи!» — скажете вы.

Многие юристы пишут не те статьи. Они пишут статьи для других юристов или пишут плохо замаскированную саморекламу и каким-то образом умудряются вы-

дать ее за серьезные статьи тем редакторам, которым нечем заполнить свободное пространство в изданиях.

Чтобы считаться серьезной работой, статья должна иметь ценность для вашего потенциального клиента. Чтобы читатель действительно проникся статьей, он должен иметь возможность улучшить свое положение дел, применяя те советы, которые содержатся в вашей статье. Убедитесь, что вы можете дать читателям что-то по-настоящему ценное в ваших статьях, выступлениях и даже в простом рекламном объявлении. Не нужно оставлять их в подвешенном состоянии, в слабой попытке заставить позвонить вам с вопросами.

Написание правильных статей, однако, является лишь одним из первых шагов на пути к успеху в юридическом бизнесе. И если вы заранее не знаете, какой будет второй и третий шаг, то первый шаг — это простая трата времени и денег. Так что прежде чем садиться за написание статьи, вам нужно знать, что вы собираетесь делать после того, как она будет опубликована. Об этом мы будем подробно говорить в этой книге. Не надейтесь, что вы просто напишете замечательную статью, опубликуете ее и телефон начнет звонить сам по себе. Такое случается очень редко.

Причина № 9.

Неумение правильно себя преподнести

Предоставление услуг «для всех и каждого» обычно заканчивается тем, что вы произносите громкие речи, но их некому слушать. Чем уже ваша специализация, тем проще будет выявить и охватить целевую аудиторию.

Есть два способа этого достигнуть: вы можете предлагать себя самой целевой аудитории (люди часто покупают время конкретного эксперта, его имя и репутацию),

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

или вы можете предлагать свои услуги (возможно, у вас есть нужные деловые контакты или «ноу-хау» в решении определенных клиентских проблем). В идеале нужно использовать оба способа.

Нравится вам это или нет, но люди обычно неосознанно отдают предпочтение работе с теми, кто похож на них самих. Что есть, то есть, так что забудем о политкорректности.

К примеру, посетитель моего семинара — молодой и амбициозный кандидат юридических наук, защитившийся на кафедре коммерческого права. В этом случае он с большим успехом «предложил бы себя» двум разным группам: молодым предпринимателям и высококвалифицированным профессионалам (в том числе корпоративным клиентам, сотрудники которых близки ему по духу и принимают решение о покупке юридических услуг).

Если вы являетесь членом любой из социальных групп, у вас есть шанс найти потенциальных клиентов и источники рекомендаций среди других членов этой же группы. Я бы посоветовал вам двигаться в этом направлении в первую очередь, чтобы собрать те плоды, которые висят ниже всего.

Выберите себе узкую нишу, в которой вы можете стать известным специалистом. Ведь каждый из нас идет искать стоматолога, если болит зуб, и травматолога, если болит нога. И знаете что? Большинство людей и в случае с поиском юриста будут делать то же самое — они будут искать специалиста с узкой специализацией.

Расцвет времени «специалиста общей практики» уже позади. Наш мир намного сложнее, чем сто лет назад. По сравнению с «общими» специалистами двадцатилетней давности «общие» специалисты сегодняшнего дня выглядят непрофессионалами. Сужение вашей практи-

ки до одной или двух областей позволит вам и вашим сотрудникам поднять производительность труда и убедит потенциальных клиентов в том, что по таким делам нужно обращаться именно к вам.

Причина № 10. **Не те клиенты**

Юристы, успешные в бизнесе, подразделяют клиентов, с которыми они хотят работать, на несколько видов. Они используют шкалу оценки клиента при общении с сотрудниками, с потенциальными клиентами и даже с клиентами, с которыми они уже работали (насколько позволяют рамки приличия).

Не все клиенты одинаково хороши. Ведь по принципу Парето, как правило, 20% клиентов приносят вам 80% прибыли, и есть также 20% клиентов (не обязательно те же), которые приносят вам 80% головной боли. В ваших интересах работать с самыми прибыльными клиентами и с теми, кто доставляет меньше хлопот, тогда и денег будет больше, и удовольствия от работы.

Очень часто юристы, не установившие качественной планки клиентов, ниже которой они не готовы опускаться, не очертившие границы ожиданий для клиента, чтобы те понимали, что от них можно требовать, а что нельзя, заканчивают тем, что клиенты начинают плохо (не очень уважительно) с ними обращаться.

Когда клиенты обращаются с вами плохо, это уменьшает вашу ценную внутреннюю энергию, упорство и энтузиазм в продолжении работы. Юристы, которые постигли секрет превращения клиентов в золото, знают, что поведение клиента способствует доходности вашей юридической фирмы или же ставит крест на ней.

Причина № 11.

Поиск «волшебной таблетки»

На семинарах меня часто спрашивают: «Применительно к моей специфике, что вы мне посоветуете сделать, чтобы получить плюс миллион долларов от своей фирмы за следующий год?»

У меня всегда один ответ: я не знаю такой вещи, которую можно сделать, чтобы получить плюс миллион долларов от вашего бизнеса. Однако я знаю десятки вещей, которые можно сделать и каждая из которых может приносить десятки и сотни тысяч долларов прибыли каждый год.

Теперь плохая новость... Что касается роста прибыли для небольшой юридической фирмы (да и большой тоже), то не существует «волшебного слова».

1. Какую бы эффективную рекламную кампанию вы ни проводили в прошлом году, в этом году она будет менее эффективна, потому что некоторые люди к ней уже привыкли или ваши конкуренты уже последовали вашему успешному примеру и теперь копируют вас.

2. Как бы вы ни налаживали деловые контакты для привлечения клиентов в прошлом году, в этом году ваши контакты будут работать менее эффективно для вас, потому что ваши контакты — это простые люди, у которых так много выбора, которым старое может легко наскучить, они могут забыть или отвлечься.

3. Насколько бы важные проблемы вы ни помогали решать вашим клиентам в прошлом году, решили они их или, возможно, нет, они уже больше не так важны для потенциального клиента, у которого эти проблемы есть или были.

А теперь хорошая новость: многие потенциальные успешные предприниматели от юриспруденции сидят без дела и ждут «волшебную таблетку» или ошибочно пола-

гают, что они вот-вот найдут одно из «магических заклинаний» (к тому же стоящих немало!), которые, как считается, должны обеспечить «тысячи клиентов простым нажатием кнопки мыши», и тому подобной чепухи.

Скажу правду (хотя это и может меня лишить нескольких клиентов): пока многие потенциальные успешные предприниматели от юриспруденции предпочитают, чтобы их пичкали сказками, на протяжении сотен лет действительно успешные предприниматели знают, что, если что-то кажется слишком хорошим, чтобы быть правдой, это обычно неправда.

Методики создания и развития прибыльной юридической фирмы могут приносить удовольствие и быть ответственными, но это не волшебство.

Причина № 12.

Воспринимать маркетинг как событие

Востребованные юристы никогда не испытывают недостатка в том, на что потратить свое время. Всегда есть неотвеченные письма, непросмотренные дела, несоставленные документы и «непотушенные пожары». И давайте не будем забывать о таких важных вещах, как время, проведенное с семьей и потраченное на нечастые развлечения.

Я не самый дисциплинированный юрист в мире. Так что для того, чтобы быть уверенным, что я действительно принимаю меры, необходимые для моего взлета, я научился назначать встречи с самим собой, помогающие мне в этом деле.

Озарение часто приходит ко мне посреди ночи или рано утром, до начала рабочего дня. Некоторые из моих самых полезных идей пришли ко мне именно в это время. Но настоящая работа по развитию вашей фирмы

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

происходит во время рабочего дня, когда приходится иметь дело с журналистами, организаторами конференций и семинаров, с клиентами и партнерами. И для завершения такого рабочего дня нет ничего лучше «встречи с самим собой».

Я приучил себя и свой персонал уважать такие встречи, как если бы они были назначены с одним из самых важных источников новых заказов... потому что так и есть!

Ошибка заключается в том, что многие юристы-предприниматели воспринимают маркетинг как некое событие — «на этой неделе я займусь маркетингом и сделаю то-то...». На самом деле такой подход не является эффективным. Маркетинг — это непрерывный процесс, такой же, как и общение с вашими клиентами, — его нужно осуществлять небольшими действиями каждый день, только тогда в вашем бизнесе начнется устойчивый рост.

Причина № 13.

«Игра в рулетку» с рекламным бюджетом

Большинство юристов-предпринимателей, которых я встречал, не были плохими юристами. Некоторые из них являются высококвалифицированными профессионалами. Но вместо того, чтобы составить план расходов, они просто играют в рулетку со своим рекламным бюджетом.

Когда они в эту рулетку проигрывают, то ошибочно считают это свидетельством совершенной бесполезности рекламы. Хуже того, когда они начинают выигрывать в эту рулетку, они «удваивают ставки», не имея никакого плана, порядка и готовой системы измерения, чтобы проследить прибыль от инвестиций в рекламу.

Игра в рулетку с рекламным бюджетом не только приводит к потере времени и денег, но и искажает восприятие того, как в действительности нужно развивать свою фирму. Как выявить «игрока»? Те, кто неоднократно проигрывал в рулетку, найдут кучу оправданий и подтверждений того, что все методы продвижения, о которых твердят бизнес-эксперты, — бесполезная трата времени, и работает «сарафанное радио» или «только Интернет».

Причина № 14.

Копирование крупных фирм

Крупные юридические фирмы очень отличаются от маленьких и тратят свой маркетинговый бюджет совершенно по-другому.

Так почему же так много владельцев небольших юридических фирм тратят впустую столько денег в попытках скопировать корпоративную рекламу крупных юридических фирм? Я долгое время подозревал, что это или незнание, или большое самомнение, и я не уверен, что хочу знать настоящую причину.

То, что люди называют «традиционной рекламой», — это участие в передачах на радио и телевидении, выступление спонсором каких-то событий и около 95% печатных объявлений, которые мы видим в газетах, журналах для юристов и, в чуть меньшем количестве, в телефонных справочниках.

Такие виды рекламы часто намеренно используются крупными юридическими фирмами, работающими сразу в нескольких регионах или даже странах, чтобы затрагивать важные проблемы, которых нет у отдельных людей. Такая реклама, по сути, адресуется далеким начальникам людей, обращающихся в эти фирмы, и/или

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

к далеким партнерам этих фирм — многие из них никогда даже не встречали друг друга:

- а вот и мы! А это напоминание о том, что такое «корпоративная культура нашей фирмы»;
- а это список того, что мы делаем во всех наших офисах, так что вы можете заниматься перекрестной продажей наших услуг более эффективно;
- вы приняли правильное решение, когда наняли нас на работу или когда пришли работать к нам, и вот мы напоминаем вам, какие мы замечательные, и так далее...

Это все бесполезная трата денег для небольших юридических фирм. В следующий раз, когда будете пролистывать журнал крупной юридической фирмы или раздел деловой газеты, обратите внимание, как мало крупных фирм на самом деле просят кого-нибудь что-нибудь купить или что-то сделать. Они не для этого там расположены. Это создание имиджа компании, который представляет ее в выгодном свете. И это является совершенно бессмысленной тратой денег для 99,9% небольших юридических фирм.

Причина № 15. Страх роста

В маленькой юридической фирме с недостаточно эффективным управлением рост бизнеса обычно заканчивается только головной болью для юристов, работающих в фирме.

Я постоянно наблюдаю следующее: потенциальные юристы не делают практически ничего, чтобы развить фирму, потому что на каком-то подсознательном уровне они ассоциируют более крупный бизнес с более крупными проблемами. Такие мысли являются не чем иным, как

финансовым самоубийством, и могут коварно разрушить вашу фирму и тот высокий уровень вашей жизни, который она должна поддерживать.

Избавиться от этого страха поможет внедрение систем в вашем юридическом бизнесе (мы будем затрагивать эти темы в книге). В самом простом виде: управление фирмой — это все, что касается получения новых и ведения текущих дел. Это та часть юридической фирмы, которая является наиболее видимой для клиентов, партнеров и конкурентов. Это качество рабочих процессов юридической фирмы, которые влияют не только на доходность, но и на отношения с клиентами, их удовлетворенность и уровень стресса юристов, связанный с ведением дел клиентов.

Чем лучше организована система управления рабочими процессами в вашей фирме, тем легче будет определить плохих клиентов и избавиться от них, прежде чем они выжмут из вас все соки... и тем легче будет принимать новых «высококачественных» клиентов (что бы вы ни вкладывали в это понятие).

Причина № 16.

Надежда на «авось»

Множество из юристов, с кем мне приходится общаться, объясняют отсутствие звонков потенциальных клиентов всем, чем угодно, только не собственными действиями или бездействием. Часто я слышу что-то вроде «у нас бизнес сезонный», «сейчас какое-то затишье... надеюсь, в следующем месяце получше будет». Но никто даже не подумает вскрыть этот «черный ящик» — разобраться, работает ли телефон, раз он не звонит, работает ли реклама, раз никто не приходит, помнят ли вас ваши партнеры, раз они никого давно не присылают.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Маркетинг — это процесс, а не событие. Для того, чтобы создавать входящий поток клиентов в ваш бизнес, нужно постоянно посылать поток материалов, просьб и предложений вовне. Только непрерывное воздействие на ваш целевой рынок может со временем дать вам стабильно большой поток клиентов.

Причина № 17.

Слушать советы неспециалистов

Когда таксисты учат меня жизни, я слушаю, а потом делаю все наоборот, чтобы не стать таксистом.

Интернет-фольклор

Часто мы склонны верить словам тех, кому доверяем, кого мы знаем давно, и уверены в том, что они не пожелают нам плохого. Однако, если мы хотим сделать то, чего никогда не делали, стоит ли верить советам тех, кто также этого никогда не делал?

К примеру, ваш коллега-юрист, у которого никак не получается создать прибыльный бизнес, раздает вам советы направо и налево относительно того, какая реклама работает, а какая нет, как нужно, а как не нужно писать коммерческие предложения и привлекать клиентов. Стоит ли вам его слушать, если он сам не находится там, куда стремитесь попасть вы?

Однако некоторые из слушателей моих семинаров этим грешат. Они опускают руки, наслушавшись историй в стиле «Вот 100 причин, почему у тебя это не получится». Это фатальная ошибка. Если вы не осознаете ее вовремя, то построить успешный юридический бизнес у вас не получится.

«Окружение решает» — если вы окружите себя людьми более успешными, чем вы в данный момент, а также

разделяющими ваш интерес к бизнесу и развитию и будете слушать лишь те советы, за которые заплатили деньги, вы заметите поразительный контраст по сравнению с тем, что у вас было и что стало после применения этой рекомендации.

Основатель *Apple* Стив Джобс как-то сказал: *«Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам»*. Быстро растущие компании тратят огромные суммы на работу с внештатными консультантами в различных областях бизнеса, в том числе в маркетинге.



ВСЯ ПРАВДА О РЕКЛАМЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Реклама — это часть маркетинга и это часто первое, что видит ваш потенциальный клиент. Несмотря на многочисленность юристов и юридических фирм, на постсоветском пространстве мало кто умеет делать действительно качественные рекламные материалы. Давайте разберем наиболее типичные ошибки на примере сайтов юридических фирм и адвокатов. Данные ошибки допускаются не только в Интернете, но и в любой другой рекламной продукции.

Когда я смотрю на большинство сайтов небольших юридических фирм в Интернете, мне и смешно, и хочется плакать. Что же такого похожего и смешного содержат в себе многие сайты юридических фирм и как вам не наступить на эти грабли?

1. **«Мы серьезная фирма»**. Основной упор делается на дизайн сайта — крупный флаг и герб России,

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

виды города, фото американских бизнесменов с кейсами и в галстуках, природные пейзажи. Основное впечатление от такого сайта — его создатели очень хотят вызвать у посетителя ощущение «это серьезная фирма», одновременно желая оставаться анонимными.

2. **«Весь спектр юридических услуг».** Перечисление оказываемых услуг похоже на содержание учебника — понятно только другим юристам. Отличительная черта большинства неэффективных сайтов — фокусировка на своих услугах, а не на проблемах клиентов. Если у вас на сайте вместо понятного объяснения на языке клиента вывешено содержание учебника по гражданскому праву, пора бить тревогу!
3. **«Услуги высочайшего качества».** Текст мелкий и нечитаемый, а когда начинаешь читать, понимаешь, что он написан не для людей — одна вода и ничего конкретного. Такие статьи хочется скорее закрыть. Лучше сделать сайт-визитку из пары страниц, но разместить там информацию, которую будут читать, чем размещать бессмысленные тексты.
4. **Анонимные юристы.** Нет информации о юристах — фото, биография, образование, специализация, профессиональный опыт, контакты. Что-то вроде, «мы слишком серьезные люди, чтобы размещать свои фото в Интернете». Это очень плохо влияет на доверие к вам потенциальных клиентов и партнеров.
5. **Нет контактной информации.** Бывает, что на сайте очень сложно найти контактную информацию (телефон, адрес офиса, график работы), бывает, что они запрятаны в самый далекий угол. Очень часто это станет причиной того, что ваш сайт закроют и по-

[Юридический бизнес: почему не все так просто]

звонят конкурентам, у которых телефон будет размещен на самом видном месте.

6. Нет отзывов клиентов. Сложно составить впечатление о репутации фирмы и понять: работает она давно и успешно или только что появилась и состоит из пары студентов юрфака. Отзывы нужны как при работе в сегменте B2C, так и в B2B. О нюансах в оформлении отзывов мы будем говорить в этой книге.

7. Нет кейсов. Это та же сложность, что и с отсутствием отзывов. Клиенты всегда хотят найти специалиста, который решал аналогичную проблему. Если у вас есть такой опыт, об этом нужно рассказать.

Всем этим фирмам и юристам мешает ориентация на самих себя, а не на клиентов. Описание себя в лучшем свете, сочетающееся с желанием анонимности, — это убийственная смесь.

Что это значит для вас? Это значит, что у вас есть шанс стать для ваших клиентов первой и лучшей юридической фирмой в отрасли. Ориентация на клиентов, а не на других юристов очень сильно выделит вас на фоне таких вот фирм-клонов и поможет завоевать их доверие. О том, как это правильно делать, мы будем говорить на страницах этой книги, а также на тренингах и семинарах.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Найдите в Интернете 10–20 сайтов юридических фирм или адвокатов вашей или смежной специализации и выпишите напротив каждого, какие из вышеуказанных ошибок допущены на этих сайтах.

ЮРИДИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ: «ОБЩАЯ ЧАСТЬ» ПРИБЫЛЬНОГО ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА



ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ МАРКЕТИНГ ОТ ПРОДАЖ

Маркетинг по сравнению с продажами — то же самое, что мастурбация по сравнению с сексом. Маркетингом можно заниматься и в одиночку в темной комнате. А продажи предполагают контакты с другими людьми, и их результат — всегда реальность, а не фикция.

Джим Кох

Несмотря на эту ироничную цитату, приведенную здесь скорее для шутки, значение правильного маркетинга для юридической фирмы сложно переоценить.

Маркетинг — это систематическая деятельность по созданию входящего потока обращений новых клиентов и повторных обращений текущих и бывших клиентов в ваш бизнес. Это то, как клиенты о вас узнают и каким способом они откликаются на ваши предложения. Продажи же начинаются, когда клиент приходит со своей проблемой к вам на встречу.

С помощью маркетинга вы помогаете своим клиентам определить, нужен ли им юрист и какой юрист им нужен. С помощью приемов продаж вы убеждаете их, что вы для них — лучший вариант.

Лучший маркетинг для юриста — это обучение клиента тому, в каких случаях необходимо привлекать к решению проблемы юриста, как его правильно выбрать и что будет, если они к юристу не обратятся.

Это можно делать различными способами: писать книги, статьи, пошаговые руководства или самоучители по разрешению тех или иных проблем, выступать с докладами на конференциях и семинарах.

Многие юристы боятся это делать, думая, что клиент, таким образом, не будет к ним обращаться, а сам решит свои проблемы. На самом деле зачастую это означает, что вам необходимо переключиться на более сложные виды услуг, поскольку если клиент действительно своими силами способен решить свою проблему без привлечения юриста, значит, ваша услуга не вполне ценная и конкурентная, и у клиента нет весомых причин к вам обращаться.

Давая клиенту полезные практические советы, вы должны оставлять основные козыри у себя в кармане. Хороший юрист должен рассказывать, что делать, но не рассказывать, как именно это делать, чтобы у клиента был стимул обратиться к нему за помощью. Когда вы рассказываете потенциальному клиенту, что и в какой последовательности делать для решения его проблемы, раскладываете все по полочкам, вы формируете в его глазах свой статус эксперта. О статусе эксперта мы поговорим в этой книге чуть позже.

Итак, что же такое юридический маркетинг?

Во-первых, это информирование и обучение ваших потенциальных клиентов с целью их конвертации в клиентов реальных. Очень часто клиент не знает, что ему нужна ваша услуга. Клиент боится, что он не сможет отличить хорошую услугу от плохой. Ваша основная задача — это обучить его, как отличить хорошую услугу от плохой, дав ему в руки карту, по которой он может

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ориентироваться, и, естественно, прийти к дверям вашего офиса. Вы должны сделать клиента полуэкспертом, чтобы он знал, когда ему нужны ваши услуги, на что обращать внимание при выборе юриста, в какой момент времени лучше обращаться к юристу и что при этом нужно иметь с собой.

Одна из превосходнейших стратегий юридического маркетинга — это умение предсказывать неблагоприятные последствия отказа от ваших услуг или промедления с принятием решения. *«Тысяча и один неблагоприятный исход дела, если клиент к вам не обратится»*: приводите примеры из своей практики и практики своих клиентов, которые тянули до последнего и только после этого обратились к вам, рассказывайте «страшилки», описывая во всех красках, какие убытки понес клиент или какие потерял возможности, так как обратился к вам слишком поздно или решил заняться своим делом самостоятельно. Это отличная стратегия юридического маркетинга.



ОКНО ПОТРЕБНОСТЕЙ

Не секрет, что услуги юриста не требуются людям каждый день. Некоторые услуги требуются очень и очень редко. Чтобы успешно продавать юридические услуги, необходимо понимать, что такое окно потребностей в конкретных юридических услугах и как часто оно открывается у ваших потенциальных клиентов.

Окно потребностей — это тот момент времени, когда обычный человек или компания превращаются в вашего потенциального клиента. Например, когда человек попал в ДТП, то, возможно, для него необходимость помощи адвоката по ДТП еще не очевидна, но с того момента, как

его признали виновным в ДТП и он получил на руки постановление о признании его виновным, у него, как правило, есть лишь 10 дней, чтобы его обжаловать. Именно в этот момент времени у него открывается окно потребностей в услугах адвоката по ДТП, и окно потребностей закрывается, когда человек заключил соглашение с адвокатом и заплатил ему за юридическую помощь.

После того как окно потребностей закрылось, вы уже не сможете ему продать свои услуги. Чтобы получить «горячего» клиента, необходимо обращаться к нему с вашим предложением непосредственно перед открытием окна потребностей или в момент, когда оно только что открылось. Тогда вы существенно увеличиваете шансы, что потенциальный клиент обратится именно к вам.

Иногда окно потребностей может открываться всего один раз в жизни — например, по уголовным делам. Или же оно может открываться раз в месяц, или два раза в год, или раз в 2—3 года. Нужно понимать частоту открытия окна потребностей у ваших клиентов, чтобы выбирать такие способы привлечения клиентов, которые будут выгодны вам и которые будут хорошо работать и окупаться.



Окно потребностей

Взгляните на рисунок выше. Стрелка в горизонтальной плоскости — это линия времени вашего потенциального клиента. Когда он живет спокойно, у него ничего интересного для вас не происходит, но вот он резко начинает нуждаться в ваших услугах. Незаштрихованный отрезок в центре — это окно потребностей. Оно имеет

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

следующие свойства поведения: открывается и закрывается. Я поместил туда три стрелки, указывающие на три точки. Стрелка 1 — указывает момент непосредственно перед открытием окна потребностей, стрелка 2 — это момент, когда только что открылось окно потребностей, и стрелка 3 — это момент перед закрытием окна потребностей. Необходимо, чтобы вы донесли до вашего потенциального клиента сообщение о себе и предложение обратиться к вам в точке 1 или точке 2, потому что тогда наиболее велика вероятность, что ваш потенциальный клиент станет вашим реальным клиентом, так как в точке 3 это делать уже, как правило, поздно.

К каким явлениям обычно привязано окно потребностей? Обычно оно привязано к трем явлениям: предмет, место или событие.

1. **Предмет.** Потенциальный клиент начинает нуждаться в ваших услугах с появлением у него какого-то предмета. К примеру, когда человек покупает автомобиль, он начинает нуждаться в услугах автозаправок, ему нужен бензин, чтобы ездить на машине. Он нуждается в услугах автосервисов, чтобы ее обслуживать, и в услугах страховых компаний, чтобы застраховать. Это окно потребностей, которое открывается в связи с каким-то предметом.
2. **Место.** Иногда человек или компания начинает нуждаться в ваших услугах или осознает, что нуждается в них в определенном месте. К примеру, когда ваш потенциальный клиент, ничего не подозревающий о том, как на самом деле работает система правосудия, приходит в суд, где он хочет сам себя защищать, и его судья на первом же заседании признает виновным и рекомендует обратиться за юридической помощью к защитнику. И зал суда, и здание суда — это то место, где клиент осознает, что он

нуждается в ваших услугах. Это может быть также любое другое место, если применять к другим видам юридических услуг.

3. **Событие.** Третий ключ, открывающий окно потребностей, — это событие. С появлением какого-то события клиент может начинать нуждаться в ваших услугах. К примеру, водитель попал в ДТП, серьезное ДТП, и нанес ущерб своему здоровью, он начинает нуждаться в медицинской помощи. То есть ДТП — это событие, в результате которого у него появилась потребность в медицинских услугах, или в услугах эвакуатора, или в услугах станции техобслуживания, кузовного ремонта, или в услугах адвоката по ДТП.

Предмет, место и событие — это три ключа для входа в окно потребностей. Одно лишь определение данных параметров может очень серьезно продвинуть вас на пути к удвоению прибыли вашей фирмы.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Заполните для всех ваших услуг нижеприведенную таблицу, где определите, связано ли открытие окна потребностей в данной услуге с какими-то предметом, местом или событием. Для каждой позиции опишите максимально возможное количество вариантов.

	Предмет	Место	Событие
Услуга 1			
Услуга 2			
Услуга 3			
Услуга 4			



ЦИКЛ ЖИЗНИ КЛИЕНТА И ЕГО ЖИЗНЕННАЯ ЦЕННОСТЬ

Цикл жизни клиента — это то, как долго вы можете приносить пользу клиенту и получать от него вознаграждение за свои услуги. Например, при абонентском обслуживании юридических лиц цикл жизни клиента может быть равен сроку существования компании, которую вы будете обслуживать. При ведении инвестиционного проекта — сроку реализации проекта. При ведении уголовного дела — до момента вступления приговора в законную силу.

Чтобы ваша юридическая фирма или частная практика приносила прибыль, необходимо выбирать такие способы привлечения клиента, которые будут окупаться сразу или в перспективе. Если цикл жизни вашего клиента большой, то вы можете инвестировать гораздо больше денег в поиск и привлечение новых клиентов и даже оказывать первые услуги себе в убыток, понимая, что впоследствии ваши вложения окупятся с лихвой. Этого же вы никак не можете себе позволить при коротком цикле жизни клиента.

Жизненная ценность клиента — это то, сколько денег может принести вам один клиент за все время ваших отношений с ним. Он может заплатить вам эти деньги лично или же прислать к вам (порекомендовать) других клиентов, которые заплатят эти деньги. Именно поэтому нужно строить отношения даже с вашими бывшими клиентами, всегда оставаться на слуху, работать добросовестно и качественно, чтобы вас хотели рекомендовать.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Для всех ваших услуг пропишите, каков цикл жизни клиента и сколько денег приносит вам один клиент за весь цикл его жизни.



ЗА ЧТО КЛИЕНТЫ ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ? ПИРАМИДА СЛОЖНОСТИ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

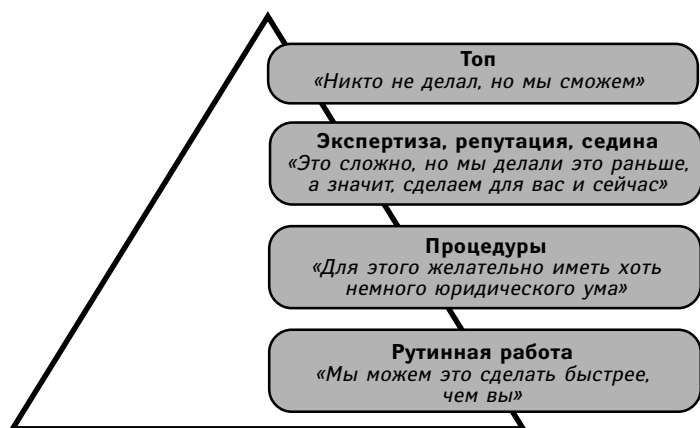
Не все юридические услуги одинаково ценны для клиентов и не за все они готовы дорого платить. Чтобы определить, на чем можно заработать больше и быстрее, нужно понимать, за что клиенты готовы платить деньги, а за что нет. Мне очень нравится правило «3D»: *dirty, difficult* и *dangerous*. Люди всегда охотнее будут платить за грязную, трудную и за опасную работу. Для юристов тут наиболее применимо слово *difficult*: чем сложнее услуга или решаемая проблема, тем охотнее клиенты будут расставаться с деньгами.

Если вы решаете очень сложные проблемы, то клиенты будут за это очень охотно платить вам и цена услуги будет далеко не на первом месте. К примеру, у меня есть друг, который оказывает юридическую помощь призывникам. В сегменте B2C (услуги для физических лиц) это, пожалуй, одни из самых дорогих видов юридических услуг, и часто его клиенты влезают в кредиты, чтобы расплатиться с ним, но делают это осознанно и с большим рвением.

Однажды, когда он уезжал в отпуск, ему звонили по телефону его потенциальные клиенты и плакали, просили взять у них деньги и помочь им. Это очень трогательно. Когда вы оказываете услуги из разряда *difficult*, чувствительность к цене ваших услуг самая низкая.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке



Пирамида юридических услуг

Давайте разберем классификацию юридических услуг с точки зрения их ценности для клиента.

1. **«Топ».** Услуги из этого разряда *«никто не делал, но мы умные, мы сможем»*. Они наименее чувствительны к цене, и люди могут за них платить гораздо больше. Исполнителей такого уровня услуг, как правило, можно пересчитать по пальцам одной руки. Нужно всегда стремиться в перспективе прийти к услугам данного уровня. Пример данного уровня услуг — сложные международно-правовые споры, политические уголовные дела, глобальные инвестиционные проекты.
2. **«Экспертиза, репутация, седина».** Это услуги из разряда *«это сложно, но мы делали это раньше, а значит, сделаем это для вас и сейчас»*. Для решения вопросов категории «экспертиза» необходимо обладать узкой специализацией и глубокими специальными знаниями. «Репутация» означает, что необходимо иметь определенный опыт в решении по-

добных задач, и это важно для клиента при выборе вас как специалиста. «Седина» означает большой практический опыт. Пример данного уровня услуг — сложные уголовные дела, дела о банкротстве, корпоративные споры и др.

3. Процедурные услуги. Клиенты считают, что *«для этого желательно иметь хоть немного юридического ума»*. Эти услуги может и клиент сам себе оказать, но качественнее их оказывает только юрист. И клиент обращается к юристу, чтобы сэкономить время и увеличить качество конечного результата. Если вы работаете в подобной нише, вам нужно будет очень постараться, чтобы завоевать лояльность клиента, потому что конкуренция на этом уровне часто высокая. Пример данного уровня услуг — взыскание алиментов, взыскание страховой выплаты по ОСАГО, банковских комиссий и др.

4. «Рутинная работа» — самая низкая категория сложности и ценности для клиента. *«Мы можем это сделать быстрее, чем вы»*. Пример такой услуги — это регистрация юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Есть много онлайн-сервисов и программ для заполнения пакетов документов, необходимых для регистрации, бесплатные шаблоны документов в Интернете, которые клиент может скачать и заполнить, или даже скачать уже заполненный документ, а потом пойти и зарегистрировать. Но если он не хочет тратить на это время, то он обращается к юристу. При выборе таких услуг для клиента важны близость фирмы от его дома или офиса, дешевизна услуги. Оказывая подобные услуги, не надейтесь на лояльность клиентов. Конкуренция в этом сегменте самая высокая, а цена услуг — самая низкая.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Зачем вам нужны эти знания? Когда к вам обращается потенциальный клиент, у него в голове может быть разное представление о том, какого рода у него проблема и какого уровня юрист ему нужен. Либо у него проблема, для решения которой ему нужен узкий специалист, эксперт с необходимым опытом и репутацией, либо это, на его взгляд, несложная проблема, с которой справится даже студент.

В зависимости от того, как клиент субъективно воспринимает свою проблему, будут различаться его желание и готовность платить за ваши услуги. В ваших интересах перетянуть его восприятие выше по этой пирамиде ценностей, объяснить ему, что его проблема — это не «процедуры», а «экспертиза и репутация». Необходимо объяснять на примерах, какие есть подводные камни и за что он действительно платит вам деньги, объяснить, почему у вас дороже, чем у ваших конкурентов.

Понимание того, как это уложено в голове клиента, помогает вам сделать ему адекватное предложение. К примеру, если клиент считает, что к его делу нужен «творческий подход», или он считает, что у вас должен быть опыт решения аналогичных проблем, то это означает, что он мысленно находится на втором модуле пирамиды и воспринимает свою проблему на уровне «экспертиза, репутация, седина». Если вы сможете ему доказать свою компетенцию, то цена услуг не будет иметь решающего значения.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Для всех ваших услуг пропишите, к какому сегменту треугольника они относятся, на ваш взгляд, и почему. Затем спросите то же самое у ваших клиентов и проанализируйте ответы.



ЗОЛОТОЙ ТРЕУГОЛЬНИК ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Как вскрыть «черный ящик» принятия решения о покупке юридических услуг в голове вашего потенциального клиента? У меня хорошая новость — этот ящик уже давно вскрыт, и теперь вы узнаете самый важный секрет привлечения клиентов в вашу юридическую фирму! Готовы?



Среди всех прочих равных люди будут обращаться к тем юристам, которых они знают, которым доверяют, которых любят (к которым испытывают симпатию). **«Знают, любят, доверяют»** — если вы запомните эти три волшебных слова, составляющих грани «золотого треугольника» юридического маркетинга, вы сможете анализировать и понимать эффективность любого инструмента продвижения гораздо лучше, а также придумывать новые инструменты на лету. Теперь давайте остановимся на каждой из вершин треугольника в отдельности.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Знание: как навсегда поселиться в памяти ваших клиентов

10%

Согласно исследованиям психологов, если целый месяц вы не общались со своим бывшим клиентом или с вашим потенциальным клиентом, он начинает вас забывать, в его сознании ваш образ тускнеет примерно на 10%. И буквально через 10 месяцев он о вас забывает совсем. Это означает, что он с большой вероятностью уже никогда повторно к вам не обратится и не будет рекомендовать вас своим друзьям и коллегам, так как он просто вас не будет помнить. Чтобы этого избежать, необходимо постоянно оставаться на связи с вашими клиентами — почта, *e-mail*, звонки, конференции и семинары. Какой лучший способ оставаться на связи с вашей аудиторией, зависит от самой аудитории. Информировуйте их обо всех ваших важных новостях по *e-mail*, по почте, по СМС или телефону — это нужно делать раз в месяц или чаще.

Вы должны быть заметными

Чтобы вас знали, вы должны строить доверительные отношения с ключевыми людьми, с центрами влияния и источниками рекомендаций, активно участвовать в деловых мероприятиях, в рейтингах, дружить с журналистами. Вы должны строить свою базу партнеров и клиентов и постоянно ее вести и пополнять. И вы должны быть заметными, вы должны постоянно мелькать на отраслевых конференциях, где собираются ваши потенциальные клиенты, на семинарах, которые они посещают, давать комментарии для СМИ, которые они читают. Вы должны быть на слуху, клиенты должны знать, что вы еще существуете и активно работаете.

Симпатия: как стать «своим» для ваших клиентов

Что значит «любят»? Как сказал американский юрист Кларенс Дарроу, *«главная задача адвоката — это заставить присяжных полюбить его клиента»*. Следование этой аксиоме американскими юристами видно из всех американских фильмов про адвокатов. В США большая по сравнению с Россией категория дел рассматривается судом присяжных, поэтому там роль адвоката колоссальная, они очень много сил и времени уделяют развитию у себя навыков публичных выступлений, упражняются в риторике и красноречии. У нас же на суд присяжных приходится только небольшая толика дел, и красноречие многих адвокатов заставляет желать лучшего.

Когда вы привлекательны для ваших потенциальных клиентов? По статистике, привлекательные преступники получают больше оправдательных приговоров или получают меньшие наказания. Это реальные статистические исследования.

Для абсолютно всех людей привлекательным является физическое здоровье. Если вы физически выглядите нормально, не обязательно быть супермоделью: если у вас хотя бы нет лишнего веса, то это уже большой плюс. Ваш внешний вид: волосы, лицо, растительность на лице, одежда, опрятность — также играет важную роль. Опрятные люди вызывают больше симпатии, чем неопрятные. Это и ваше внутреннее состояние, которое вы транслируете, состояние уверенности, бодрости, радости. Если вы транслируете состояние депрессии, то вы автоматически отталкиваете от себя людей, вызываете антипатию, они вас будут сторониться, а если вы будете транслировать позитивные эмоции, радость, то люди, наоборот, бу-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

дут к вам тянуться. Немаловажны и хорошие манеры. Если вы разговариваете вежливо и тактично, то это очень привлекает людей.

Люди всегда будут любить тех, кого считают на себя похожими. Когда вы общаетесь с новым человеком на консультации, необходимо всегда искать, что у вас с ним общего. Если вы это найдете, а тем более озвучите, то он уже не будет считать вас чужим. Например, ко мне однажды пришел потенциальный клиент, и я увидел, что у нас с ним день рождения в один и тот же месяц и день. Я обратил на это его внимание, и он сразу как будто растаял, у него возникли доверие и симпатия ко мне, «поплыли флюиды».

Чтобы люди считали вас «своим», должно быть что-то, что вас объединяет. Чем раньше вы это найдете, тем проще вам будет общаться с человеком, вы сможете растопить лед недоверия и начать общаться конструктивно.

Я уже говорил про важность узкой специализации. Если вы специализируетесь в какой-то узкой сфере и благодаря этому хорошо знаете свою аудиторию, ее потребности и проблемы, вы сможете описать своего клиента, его интересы и проблемы, вы сможете к нему подстроиться, сделаться похожим на него и внешне, и внутренне, люди это чувствуют.

Если вы хорошо знаете свою аудиторию, у нее возникает эффект «вы меня понимаете», которого необходимо добиваться всегда и при любом общении с клиентом или партнером.

Наконец, люди любят тех, кто демонстрирует дружелюбие. Не обязательно быть дружелюбным до мозга костей, важно хотя бы это продемонстрировать. Именно поэтому в Макдоналдсе улыбка — обязательный атрибут продавца. Люди любят комплименты, похвалу, даже если

они абсолютно неискренние. У нас в обществе комплименты — это редкость, поэтому на любой комплимент, даже неискренний, люди реагируют очень позитивно. Не пренебрегайте комплиментами и делайте их чаще. Они действуют даже в качестве лести и навредить точно не могут.

Люди любят тех, кто у них ассоциируется с чем-то приятным. Если клиенты к вам обращались и вы им помогли, то вы попадаете в круг их симпатий. В этих же целях звезды снимают в рекламных роликах, чтобы перенести приятные ощущения, которые возникают у людей при виде звезд, на рекламируемые товары и услуги. Необходимо избегать негативных ассоциаций с вашим именем. В древности была очень интересная практика, когда послам, приносившим плохие новости, отрубали головы. Это буквальное выражение того, что люди чувствуют по отношению к тем, кто приносит плохие новости, — они их не любят.

Доверие: как стать авторитетом для ваших клиентов

Если хотите иметь успех, вы должны выглядеть так, как будто вы его имеете.

Томас Мор

Люди покупают доверие прежде, чем они купят товары.

Марк Стивенс

Люди доверяют авторитетам. Что значит авторитет? Авторитет — это тот, кто добился высоких результатов в чем-нибудь — имеет ученую степень, звание, награды, выступает публично, занимается преподавательской деятельностью, мелькает в прессе, тот, кого рекомендуют

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

другие авторитеты и у кого есть атрибуты авторитета — дорогие вещи и признаки статуса.

Клиенты будут вам доверять, если у вас есть доказательства того, что вам можно доверять. Эти доказательства вы должны собирать всегда и везде. Это истории успеха ваших клиентов (кейсы), статистики вашей деятельности (количество клиентов, дел, побед), ранг ваших клиентов, отзывы о вас, независимые исследования о вас, ваше место в авторитетных рейтингах.

Если люди успешно обращались к вам раньше, они также вам будут доверять.

И последняя категория доверия, самая слабая. «Доверие займы» — это рекомендации партнеров с хорошей репутацией. Гарантии результатов ваших услуг — это тоже критерий доверия к вам.

Люди доверяют экспертам. Как стать экспертом для вашей целевой аудитории? Вы должны в любом месте, в любое время говорить, что вы эксперт. При этом вы должны понимать, что клиент не способен оценить эксперта, потому что не знает, по каким критериям это нужно делать, но, тем не менее, он подсознательно, интуитивно, по своему жизненному опыту знает, что эксперта характеризуют следующие признаки.

Узкая специализация. Чем уже специализация, тем выше экспертность. Самый яркий пример — это врачи. К кому вы обратитесь при болях в сердце — к терапевту или к кардиологу? Есть врач-анестезиолог, который занимается тем, что ставит только уколы анестезии и все об этом знает. Или есть глазной хирург. Но даже среди глазных хирургов есть разделение: один при операции делает одно, другой — другое. Это прекрасный пример того, как узкая специализация является признаком экспертности. Чем дольше вы в чем-то специализируетесь и чем уже

ваша специализация, тем выше будет ваша экспертность в глазах клиента.

Эксперт делится информацией, он пишет книги, статьи, публично выступает, дает интервью, ведет семинары, преподает в вузе. Эксперт настолько хорошо знает свой предмет, что он этой информацией не боится делиться, что свидетельствует о статусе эксперта.

Эксперт способен предсказывать и прогнозировать определенные явления. Когда вы говорите в своих маркетинговых материалах, брошюрах, книгах, статьях «*1000 и 1 возможный исход дела, если клиент к вам не обратится*», вы приводите примеры того, как люди тянули до последнего, а потом теряли все, и что можно было сделать, если бы они вовремя к вам обратились. Вы прогнозируете определенные явления и результаты и тем самым позиционируете себя как эксперта.

Если кроме того, что вы блестящий юрист, вы еще и мастер спорта по карате, добились определенных результатов в спорте, это только поддерживает ваш статус эксперта. И самое главное — этим нужно постоянно хвастаться, потому что люди склонны не обращать на что-то внимание, если это что-то не лежит на самом видном месте.

Люди доверяют тем, кого они знают или о ком они слышали. Они хотя бы должны знать ваше лицо до того, как к вам обратятся. Вы можете повесить ваше фото у себя на сайте, в блоге и т.д. Доверие к вам увеличится, даже если они с вами знакомы заочно. По некоторым исследованиям, на выборах, когда люди не знают, за кого голосовать, голосуют за тех, чьи имена и фамилии им кажутся знакомыми. К примеру, на выборах в какой-нибудь муниципалитет в России никому не известный «Иван Иванов» наберет гораздо больше голосов, чем никому не известный «Джон Смит».

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

«Факты рассказывают, а истории продают».

Если вы говорите о своих достижениях, то приводите статистику. Безусловно, это интересно. Но продают ваши услуги именно истории успеха ваших клиентов. Если вы демонстрируете своим потенциальным клиентам истории успеха, описываете, как вы помогали другим людям или организациям решать их проблемы, именно такие истории вызывают глубочайшее доверие к вам и продают, в конечном счете, ваши услуги другим клиентам. Лучше работают персональные истории, когда вы рассказываете про кого-то конкретного, приводите его имя, обстоятельства дела и т.д. Искренность вызывает больше доверия.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

По каждому из пунктов треугольника проанализируйте свою деятельность и определите векторы для роста, которых вам сейчас больше всего не хватает (известность, симпатия или экспертность), составьте список из первоочередных действий по увеличению вашего уровня экспертности, известности или симпатий к вам.



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Название юридической фирмы

Как вы яхту назовете, так она и плывет.

Капитан Врунгель

Вне зависимости от того, как давно существует ваша юридическая фирма, вопрос названия может быть акту-

ален для вас больше, чем что-либо еще в вашем маркетинге. Название фирмы — один из основных элементов маркетинга как ни крути. Это первое, что видит и слышит ваш потенциальный клиент.

Фирму с плохим названием все равно можно сделать успешной, но фирму с хорошим названием сделать успешной можно в два раза быстрее. Поменять название для большинства юридических фирм на рынке можно без какого-либо ущерба и особых затрат, а в некоторых случаях я прямо рекомендую своим клиентам начать улучшать свой маркетинг с изменения названия. Зачем?

Самым главным специалистом по позиционированию является американский маркетолог Джек Траут. Он написал ставшие бестселлерами книги «Позиционирование: битвы за умы», «Дифференцируйся или умирай», «Маркетинговые войны». Их можно купить в любом книжном магазине. О чем там говорится? Чем короче и понятнее сообщение, которое вы транслируете своим клиентам, тем лучше. У вашей фирмы должна быть отличительная особенность, уникальное торговое предложение, то, чего нет у ваших конкурентов, то, что заставит ваших клиентов запомнить и отличать вас от ваших конкурентов, то, что ваши клиенты не смогут получить у других. И если вы это сформулируете, то это будет вас выделять в глазах клиентов. Главное сообщение, которое вы транслируете, должно быть зашито в вашем названии и слогане.

Хорошее название должно передавать основной вид вашей деятельности и конкурентные преимущества. На своем примере могу сказать, что сначала моя фирма называлась «Драйв Консалтинг» и был слоган «Юридическая помощь автомобилистам». И с какой сложностью я столкнулся? Моя целевая аудитория довольно плохо

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

запоминала и выговаривала название фирмы. Только 30% клиентов запоминали наше название и по нему находили нас в Интернете. Остальные же не могли не только запомнить название, но порой даже выговорить его. Фактически название «Драйв Консалтинг» никакой полезной роли в моем бизнесе не играло. Поэтому со временем я решил переименовать свою фирму, подобрав ей такое название, которое было бы просто запомнить и просто найти. Такое название я придумал, когда открыли регистрацию в доменной зоне «РФ» — это «автоадвокат.рф», к которому я придумал еще и слоган, отражавший мое основное конкурентное преимущество — узкую специализацию. Этот слоган я взял не с потолка. Я долгое время опрашивал своих клиентов, что сильнее всего мотивировало их обратиться к нам за юридической помощью. И самым частым был ответ: «узкая специализация». Поэтому я решил сделать словосочетание «узкая специализация» нашим слоганом.

Чтобы выбрать идеальное название фирмы, нужно знать целевую аудиторию. Хорошее название должно легко запоминаться и быть таким, чтобы его невозможно было перепутать с названиями других фирм. Название может состоять из фамилий учредителей, описания видов деятельности, описания ниши, в том числе если она ограничена определенной территорией, вашего главного конкурентного преимущества, а также из различных комбинаций указанных слов и даже аббревиатур, если они не вводят ваших клиентов в заблуждение.

Чтобы поменять название на более эффективное, лучше провести опрос ваших клиентов о том, как они воспринимают вашу организацию, ее название, ее конкурентные преимущества. И на основе анализа ответов следует принимать решение, насколько эффективно название вашей фирмы и следует ли его менять.

Примеры плохих названий для юридической фирмы: «Центр правовой помощи», «Союз юристов», «Ассоциация защиты прав страхователей», «Бюро правовой защиты» и др. (причина — название не запоминается, ничем не выделяет фирму среди других фирм, составлено из общих слов, напоминает название общественной организации, что для коммерческой фирмы плохо).

Примеры хороших названий: «*Dentons*», «*Baker & McKenzie*», «Пастернак, Мартынюк и партнеры», «Авто-адвокат.рф» (причина — являются уникальными, дают информацию об учредителях или о роде деятельности компании, содержат контактную информацию).

Прежде чем отправляться в далекое плавание в море юридического бизнеса, остановитесь и задумайтесь, так ли хорошо названа ваша «яхта» — ведь никогда не поздно поменять название, если это способно придать вам дополнительное «турбоускорение».

Узкая специализация vs Юридический супермаркет

Когда вы пытаетесь быть всем для всех, вы неизбежно в конце концов столкнетесь с проблемами.

Джек Траут

Есть две крайние противоположности в позиционировании юридической фирмы — узко специализированная юридическая фирма и юридический супермаркет. Какой тип позиционирования выбрать, зависит от сложности услуг, от размеров рынка и ниши и, естественно, от размеров города, в котором вы работаете.

Если вы ориентируетесь на массовый рынок, если вы предоставляете услуги практически всем и каждому, если

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

это услуги в низком сегменте сложности, в котором высока конкуренция, то ваша модель — юридический супермаркет. Главное преимущество при ориентации на массовый рынок: у вас есть очень много потенциальных клиентов. Но есть и недостатки. Например, слишком большой разброс качества клиентов, их платежеспособности, клиенты более требовательны, в этом сегменте больше конкуренция, более дорогая реклама. Если конкуренция очень большая, то, соответственно, больше стоимость привлечения одного клиента. Поэтому если вы ориентируетесь на массовый рынок, то будьте готовы к жесткой конкуренции, ценовой войне — демпингу со стороны конкурентов, и постоянным придиркам клиентов к качеству ваших услуг. Будьте готовы к тому, что ваши клиенты не будут вас ценить слишком высоко, а мотивом обращения именно к вам будет, например, то, что вы ближайшая юридическая контора к их дому. Или какие-то другие причины, которые не связаны с вашим профессионализмом.

В чем отличие нишевого рынка от массового? В нишевом рынке существует узкая группа потенциальных клиентов, которую вы выделяете для себя и тратите на ее обработку все свои усилия. К преимуществам нишевого рынка можно отнести низкую конкуренцию, а если ниша новая или слишком узкая, то в ней вообще нет никакой конкуренции. И у вас есть реальный шанс стать «большой рыбой в маленьком пруду». Если вы сможете позиционировать себя как компанию, направленную именно на эту узкую нишу, то вам будет намного проще закрепиться в памяти ваших потенциальных клиентов. И когда они начнут думать о своей правовой проблеме, то с большой долей вероятности вспомнят именно о вас. Если вы будете работать в узкой нише, то ваши клиенты будут

воспринимать вас как единственный вариант решения их проблемы. И, соответственно, вы можете брать более высокие гонорары. Если вы специализируетесь в узкой нише, то это признак экспертности. При нишевом позиционировании ваших услуг вы практически не будете испытывать ценовую конкуренцию.

Почему маркетинг проще на нишевых рынках? Потому что нет ТОП-100 фирм, потому что ниже конкуренция, и, значит, ниже стоит маркетинг. Вы будете меньше тратить денег, времени, энергии. Даже реклама будет обходиться дешевле. Вы сможете быстрее создать себе репутацию. Во-первых, объем знаний, в котором нужно стать экспертом, значительно меньше, во-вторых, количество потенциальных потребителей ваших услуг также меньше, а значит, вам будет проще до них донести информацию. Из-за меньшей конкуренции им будет легче вас запомнить, а вам — стать ближе для вашей аудитории. Можете использовать специальную терминологию, жаргонные слова, которые применяются вашими клиентами. Вы можете глубже понять проблемы, которые есть у ваших потенциальных клиентов, и, главное, они об этом знают. Благодаря этому вы еще сильнее сближаетесь с ними.

Нишевой рынок может быть 10 см шириной и километр глубиной. Если вы по всем правилам маркетинга постройте хорошие отношения со своими клиентами, то впоследствии сможете им продавать свои более маржинальные услуги, на которых, собственно, и строится основная прибыль в любом бизнесе.

Однако есть и недостатки нишевого маркетинга. Если вы «облажаетесь», то все ваши текущие и потенциальные клиенты в кратчайшее время об этом узнают. На нишевом рынке можно быстро создать репутацию и так же

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

быстро ее потерять. Насыщение рынка происходит скорее, однако если рынок маленький и на нем появится много игроков, то работать на нем очень сложно.

Но если такое произойдет, то вы можете попытаться охватить другие ниши. Особенно если город небольшой, а работать в одной нише сложно, то можно взять несколько ниш и каждую нишу отдельно прорабатывать. Этим вы убьете двух зайцев — станете экспертом в глазах ваших клиентов, вам будет проще донести до них свое послание, проще убедить их в своей компетенции, а поскольку вы ориентируетесь сразу на несколько ниш, то в совокупности вы достигнете необходимого объема продаж, достаточного для того, чтобы ваш бизнес успешно существовал и развивался.

Если у вас несколько направлений практики, то каждое из направлений вы должны развивать по отдельности. Если в вашей фирме каждое из направлений возглавляет лидер (руководитель) практики, то необходимо позиционировать как эксперта с узкой специализацией именно руководителя практики.

Для продвижения услуг в каждой отдельной нише необходимо использовать разные сайты либо на одном сайте сделать домены третьего уровня или разделы сайта и назвать их «практика 1», «практика 2», «практика 3». И по каждой практике выкладывать все, что необходимо для формирования доверия клиента. Сайты, брошюры, статьи для каждой ниши следует разрабатывать отдельно. Мы сейчас говорим про идеальную модель. Я не утверждаю, что вы должны все бросить и резко начать именно так действовать, но к этому нужно стремиться, потому что данная модель доказала свою эффективность.

Как правильно выбрать нишу?

Что нужно знать перед тем, как выбрать нишу? Чем лучше вы определите свой целевой рынок, тем проще вам будет найти клиентов. Затем нужно определить проблемы, на которые вы ориентируетесь. Они должны быть вами решаемы, исходя из вашего уровня профессиональной подготовки, вашего опыта и экспертности. Если вы не в состоянии решить проблему, то вы не в состоянии принести своим клиентам никакой пользы. Нарушается этический принцип взаимного обмена. Если люди вам платят деньги и не получают ничего взамен, то вскоре ваш бизнес погибнет.

Более того, клиент сам должен хотеть заплатить вам за решение проблемы. Очень сложно с нуля создавать рынок. Подобное под силу только большим корпорациям, поэтому малый и средний бизнес входят на рынок, на котором уже есть игроки. Следовательно, всегда необходимо понимать, достаточно ли в вашей нише клиентов, чтобы вам не пришлось их с боем отбивать у других игроков. Вам должно быть просто достучаться до потенциальных клиентов, в противном случае это негативно скажется на развитии и существовании вашего бизнеса.

Теперь давайте остановимся на матрице для выбора ниши.

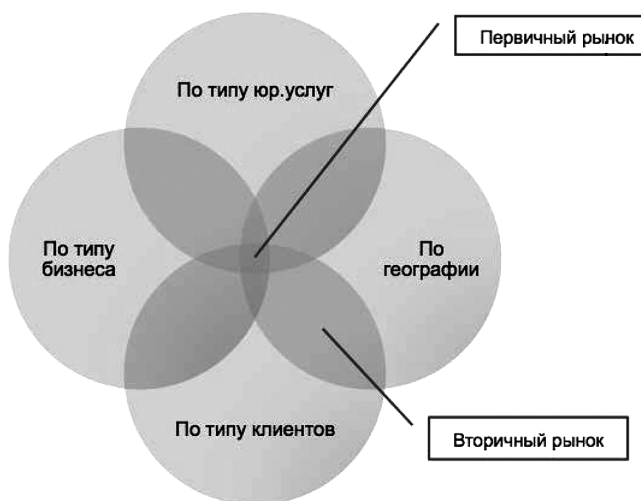
Четыре сферы для нишевания

Это один из самых простых способов выбора ниши. Необходимо ответить на четыре вопроса о характеристиках вашей ниши. Подходит, если вы имеете представление об объеме и привлекательности рынка, на который хотите нацелиться.

1. **По географии** — определите географическую принадлежность ваших клиентов (весь мир, вся страна, весь город, район города, улица).

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке



2. **По типу клиентов** — физические или юридические лица, государственные или коммерческие организации, размер организации или характеристики физических лиц (пол, возраст, семейное положение и др.).
3. **По типу бизнеса** — выберите, из какого бизнеса вы будете привлекать клиентов (строителей, перевозчиков, торговые компании, сервисные компании и др.).
4. **По типу юридических услуг** — определите, какие именно услуги вы будете оказывать (судебное представительство, юридический консалтинг), в какой сфере права (коммерческое, трудовое, экологическое и др.).

Ваша первичная цель (первичный рынок) находится на рисунке в середине. Если размер этого рынка слишком мал, тогда ориентируйтесь на вторичные рынки.

3 шага к выбору успешной ниши

Шаг первый. Составьте список кандидатов. Ответьте на вопрос, кто ваши идеальные клиенты, настоящие или бывшие, с которыми у вас уже есть определенный опыт работы. Где они работают, какое у них социальное положение, какими принципами они руководствуются, в каких сообществах они состоят, что у них общего, в каких ситуациях они испытывают необходимость в ваших услугах, какие еще сферы бизнеса взаимодействуют с вашими идеальными клиентами?

Что должно влиять на ваш выбор ниши? Ваш опыт и ваши интересы, потому что если у вас нет опыта, то нет и экспертности, а если нет интереса, то, значит, вы долго не сможете этим заниматься и рано или поздно бросите. Нужно посмотреть, чем вы занимались до того, как поступили на юрфак, какое у вас было хобби, какими людьми вы любите быть окружены, что вас привлекает. Если вам будет доставлять удовольствие общение с клиентами, то тогда работа вам будет приносить удовольствие. В каких еще сферах у вас есть интересы, в каких сферах у вас есть связи? Что вам интересно или чем бы вы смогли в принципе заниматься? Кто может получить выгоды от ваших услуг, исходя из вашего опыта и интересов? Кто мог бы быть вашим идеальным клиентом?

Шаг второй. Необходимо оценить размер вашего рынка. Работы всегда должно хватать на каждого юриста, на каждую юридическую фирму. Рынок должен быть не очень большой, но и не очень маленький.

Далее необходимо оценить потребности рынка. Сколько вообще работы может быть на этом рынке? Как часто к вам будут обращаться клиенты? Смогут ли они платить больше за дорогие услуги?

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Ваши клиенты должны уже нуждаться в ваших услугах, вы не должны строить нишу с нуля. Из-за очень высокой сложности это нецелесообразно. Клиенты должны хотеть к вам обратиться, их боль должна быть такой сильной, чтобы они хотели обратиться к юристу для ее решения, а не пытались решать ее самостоятельно. И должны быть готовы за это заплатить.

Шаг третий. Теперь вы должны оценить ваши преимущества, насколько просто вы войдете в этот рынок, если у вас связи с сообществами, отраслевыми организациями и т.д., в которых собираются ваши потенциальные клиенты. Есть ли у вас уже кейсы, рекомендации, а если нет, то сможете ли вы их получить? Есть ли у вас опыт нахождения в выбранном сообществе? Можете ли вы сказать, что вы один из них? У вас те же интересы или тот же опыт? Есть ли у вас ценные ресурсы для ваших потенциальных клиентов, кроме ваших юридических услуг, навыка и опыта? Можете ли вы быть тем связующим звеном, которое поможет решить их другие проблемы, тем самым увеличив вашу ценность в их глазах? Есть у вас контакты людей, что оказывают услуги другого рода, в которых нуждаются ваши потенциальные клиенты?

Также желательно, чтобы ваша ниша была растущей, чтобы количество потенциальных клиентов, а следовательно, и их проблем росло со временем.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Конкретизируйте вашу нишу или несколько ниш с помощью техник, описанных в данной главе.

Как правильно выбрать клиента и почему одни клиенты лучше других

Выбирая ваших клиентов, вы выбираете свое будущее.

Сет Гогин

Никудышные юристы берутся за любого клиента, дорогие юристы знают, чего они хотят, и следуют этому знанию. Необходимо понять раз и навсегда, что одни клиенты лучше других. Хорошие клиенты приносят 80% денег и лишь 20% головной боли. Если вы частнопрактикующий юрист и лично общаетесь с клиентами, для вас крайне важно, кто вас нанимает и сколько раз.

Чтобы определить своего идеального клиента, нужно ответить на вопрос: если бы вы могли получить любого клиента, то кто бы это был? Признаки идеальных клиентов: они могут платить высокие гонорары, они обращаются повторно, они присылают вам других качественных клиентов, предъявляют меньше жалоб, у них нет проблем с оплатой, и с ними проще работать. В идеале ваши клиенты должны быть такими, чтобы они имели проблему, знали об этом, испытывали боль и хотели остановить ее, знали, что боль не пройдет, пока они не получат вашу помощь, были готовы заплатить сколько угодно, чтобы она прекратилась. Чем сложнее услуга, которую вы оказываете, чем сложнее проблема, которую вы решаете, тем менее она чувствительна к цене.

Когда вы определили свои приоритетные ниши и своих идеальных клиентов, первое, что вам нужно сделать, это сфокусироваться. Упакуйте свои услуги так, чтобы они были интересны вашему целевому рынку и вашему идеальному клиенту. Составьте кейсы, подберите примеры дел, которые вы успешно решили. Если у вас пока ничего подобного нет, тогда возьмите истории успеха ваших коллег, скажите, что вы тоже можете подобным образом решать данные вопросы. Определите жаргон, которым пользуется ваша целевая аудитория, соберите

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

отзывы и рекомендации у представителей вашей целевой аудитории. Сформируйте цены, которые будут для них привлекательны и реальны. Сформулируйте, почему они должны обращаться именно к вам. Распишите все ваши конкурентные преимущества, которые будут привлекать вашу целевую аудиторию. Расскажите всем, кто является вашим идеальным клиентом.

Очень важное дополнение. Если вы решили работать в определенной нише, не стоит разбрасываться и брать клиентов за ее пределами. Например, если ко мне обращается клиент по каким-либо делам, в которых я не специализируюсь, я отказываюсь их вести, даже если эти дела очень прибыльные. У меня ниша нормального размера, и я понимаю, что нужно копать в глубину, а не в ширину. Поэтому я отказываю тем людям, которые приходят не с профильными делами.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Пересмотрите свое представление об идеальном клиенте, если оно уже есть, или сформулируйте его с нуля для каждой из ваших ниш. Составьте максимально подробный портрет своего идеального клиента вплоть до психологических особенностей.



ИНСТРУМЕНТЫ ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Маркетинг состоит в том, чтобы рассказать людям (или распространить среди людей) историю о ваших преимуществах, причем так, чтобы эти люди могли оценить такие преимущества.

Сет Гогин

Для того чтобы создать входящий поток обращений потенциальных клиентов в вашу юридическую фирму,

есть целый арсенал инструментов юридического маркетинга.

- Веб-сайт.
- *Landing page*.
- Блог.
- Социальные сети.
- Книги.
- Статьи.
- Комментарии в средствах массовой информации.
- Семинары.
- Выступления на конференциях и выставках.
- Истории успеха ваших клиентов (кейсы).
- Отзывы клиентов.
- Рекомендации партнеров.
- Лид-магниты.
- Реферальные девайсы.
- Маркетинг-кит.
- База контактов.

Подробнее каждый из инструментов мы разберем в последующих главах книги.



ПОЧЕМУ КЛИЕНТЫ ПОКИДАЮТ ЮРИДИЧЕСКУЮ ФИРМУ: ЭТИКА В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию — никогда.

Альфред Нобель

На страницах этой книги мы будем говорить о множестве способов привлечь новых клиентов в ваш бизнес. Однако нет ничего приятнее и проще, чем работать снова и снова с вашими старыми клиентами, которых вы

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

однажды привлекли и которым помогли. Вы не сможете этого сделать, если не будете управлять их удовлетворенностью.

Юристы склонны заблуждаться относительно того, почему на самом деле клиенты покидают юридическую фирму и не обращаются повторно. Происходит это вопреки общему мнению не из-за качества оказанной юридической помощи, а из-за невнимания юриста к проблеме клиента и к самому клиенту. Если вы не отслеживаете уровень удовлетворенности ваших клиентов, рано или поздно это приведет к смерти вашей юридической фирмы.

Согласно проведенным исследованиям, **УДОВЛЕТВОРЕННЫЕ** клиенты (примерно 40 – 70%) в среднем говорят с 3 людьми о своем опыте работы с юридической фирмой, и это ведет в целом к 192 положительным отзывам. **НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ КЛИЕНТЫ** (примерно 5 – 15%) в среднем говорят с 12 людьми о своем негативном опыте работы с юридической фирмой, и это ведет в целом к 180 отрицательным отзывам. Таким образом, даже если довольных клиентов в 4 раза больше, чем недовольных, репутация вашей юридической фирмы под угрозой.

Недовольство всегда имеет два типа причин — субъективные и объективные. Оно будет возникать в любом случае — нужно лишь научиться с ним справляться. Недовольство косвенно говорит о низком или нестабильном качестве ваших услуг. Оно чревато плохими отзывами, ухудшением репутации, падением прибыли, смертью фирмы.

Частые причины недовольства.

- Недостаточное внимание к клиенту и к его проблеме.
- Недостаточная заинтересованность в решении проблемы клиента (низкий уровень мотивации юриста).

[Юридический маркетинг и продажи]

- Юрист держит клиента в неведении о его деле.
- Клиент не может дозвониться до юриста.
- Юрист не выполняет обещания
 - позвонить,
 - подать документ в определенный срок,
 - написать/прислать документ в определенный срок.
- Юрист объективно не выполняет свою работу вовремя.

Этика — это правила поведения, способствующие выживанию какой-либо группы людей в долгосрочной перспективе. Если речь идет об этике организации, то неэтичным будет любое поведение, которое в краткосрочной или долгосрочной перспективе ведет к смерти организации.

Примеры неэтичного поведения для юридической фирмы мы описали выше, но это далеко не полный список. Эти поступки серьезно подрывают доверие к фирме и ведут к тому, что текущие клиенты уйдут, а новые перестанут в нее обращаться и платить деньги. А без денег клиентов любая коммерческая организация умирает.

Этические правила вашей организации должны быть доведены до сведения всех сотрудников и неустанно соблюдаться. Этические правила на примере моей фирмы:

- мы заботимся о наших клиентах;
- мы выполняем обещания;
- в любой ситуации мы действуем максимально эффективно.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Определите этические принципы вашей юридической фирмы и доведите их до сведения всех ваших сотрудников, введите инструменты контроля соблюдения этических принципов и санкции за их нарушение.

ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ: ГДЕ СПРЯТАНЫ ДЕНЬГИ

Кратчайший и вернейший способ составить себе состояние — это дать людям понять, что им выгодно делать вам добро.

Ж. Лабрюйер

В этой главе мы познакомимся с основными инструментами, без применения которых невозможно системно увеличивать прибыль вашей юридической фирмы или частной практики.



ВОРОНКА ПРОДАЖ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Воронка продаж — это известный инструмент маркетинга и продаж, который может наглядно продемонстрировать, откуда в любом бизнесе берутся деньги. Если вы не считаете воронку продаж своей фирмы, вы не контролируете свой бизнес. Вы должны понимать специфику воронки продаж своей юридической фирмы и отдельно взятой практики. В общей своей массе для любой юридической фирмы подходит следующая воронка.

Давайте кратко разберем модули воронки сверху вниз, а потом я расскажу, что влияет на конверсию между модулями воронки. В английском языке есть специальная



Воронка продаж юридической фирмы

терминология для описания стадий, которые проходит человек, прежде чем стать клиентом. Подобная терминология отсутствует в русском языке, поэтому я буду иногда употреблять англоязычные термины.

1. **Все, до кого вы можете достучаться (*suspects*)** — это те, кто теоретически при тех или иных обстоятельствах может быть вашим клиентом. На примере компании Автоадвокат.рф — это все автомобилисты, они теоретически могут быть нашими клиентами, фактически же наши клиенты — это небольшой процент тех, кто попал в ДТП и нуждается в юридической помощи по возмещению ущерба или же является ответчиком по делу о возмещении ущерба.
2. **Лиды (*leads*)**. Это те, кто явно выразил интерес к вашим услугам, — оставил вам свои контакты, заявку

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

на сайте, чтобы вы ему перезвонили, или же он сам вам позвонил, чтобы уточнить тот или иной вопрос. Это те, кто сделал первый шаг в вашем направлении, попался на вашу «приманку» (лид-магниты) или ваш конвертер траффика (веб-сайт, блог).

3. Потенциальные клиенты (*prospects*) — это те, кто у вас был в офисе. Юридические услуги продаются «глаза в глаза». Люди не могут вам заочно доверять, если вас не видели. Поэтому момент продажи начинается именно с консультации, когда вы вживую общаетесь со своим потенциальным клиентом. Но, тем не менее, не все клиенты, которые пришли к вам в офис, будут заключать с вами договор и платить вам деньги. Есть так называемый момент «надо подумать». Когда у клиента есть какие-то возражения и сомнения, на которые вы не ответили и которые не позволяют ему заключить с вами договор прямо сейчас, тогда он уходит думать, и есть вероятность, что он не станет вашим клиентом никогда.

4. Клиенты (*clients*) — это те, кто оплатили договор. Как правило, потенциальные клиенты, которые к вам приходят, сомневаются до последнего момента, пока они вам не заплатили деньги. Потом у них наступает некое расслабление, и они уже начинают искать различные причины в голове, чтобы оправдать правильность своего выбора. Люди — существа последовательные. Как показывает статистика и исследования психологов, когда человек идет на скачки ставить на ту или иную лошадь, то он до последнего сомневается, пока, наконец, на кого-то не поставит. Но после того как он уже поставил на какую-то лошадь, его уверенность в том, что эта лошадь победит, возрастает в три раза. Это научно установленный факт. Поэтому если вам клиент уже

заплатил деньги, то дальше он начинает искать оправдания своим действиям, правильности своего выбора и после этого расслабляется. Вы, в свою очередь, должны помочь ему найти эти подтверждения.

5. **Постоянные клиенты.** Клиентов, которые к вам обращались уже неоднократно и платили вам деньги три раза и более, можно считать вашими постоянными клиентами, выразившими вам высокий уровень доверия. Это следующий уровень в воронке продаж.
6. **Фанаты.** Если клиент в восторге от каждого общения с вами, если вы превосходите его ожидания, то он будет рассказывать о вас своим знакомым, коллегам и рекламировать вас всячески. Он будет регулярно поставлять вам все новых и новых клиентов. Он станет вашим фанатом. Это самое низшее звено в вашей воронке продаж. Чем больше у вас фанатов, тем успешнее будет ваш бизнес.

Ваша основная задача — сделать воронку как можно шире на входе и как можно шире на выходе, чтобы с каждого вышестоящего звена на нижестоящее звено проходило как можно большее число частиц. В следующих главах давайте рассмотрим, что же влияет на конвертацию людей из пубрики в лиды, а из лидов в потенциальных клиентов и так далее вниз по воронке продаж.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Посчитайте свою воронку продаж за прошедший месяц. Чтобы сделать это было быстрее и проще, скачайте готовый шаблон по адресу <http://legalprofits.ru/voronka>.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке



ЛИНЕЙКА УСЛУГ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

*Дайте клиенту выбор, и он оставит у вас
все свои деньги.*

Филип Котлер

Структура услуг юридической фирмы сверху вниз

Если большинство ваших дел (проектов) типовые, то, чтобы продавать хорошо и много, у вас должна быть линейка предложений для каждой из категорий ваших клиентов. Схематично линейку услуг можно изобразить в виде лестницы.



Линейка услуг

Для людей, которые наименее всего заинтересованы в вас и ваших услугах (публика), у вас должны быть «пробные услуги» — дешевые или бесплатные, облегчающие первый шаг. Например, бесплатная консультация, или участие в семинаре, или небольшая услуга, которая является частью какой-то большой услуги. Это может быть аудит, анализ документов, оценка ущерба.

Наибольший упор вы должны сделать на продвижение своих стандартных услуг, на которых вы зарабатываете 80% прибыли. Если люди или организации не могут себе позволить купить ваш стандартный набор услуг из-за нехватки денег и не готовы взять их в кредит, в рассрочку и т.д., то нужно предложить им эконом-услуги, также решающие их проблемы, но с меньшим результатом или с меньшим комфортом, например, составление документов или консультации. Предложив подобную услугу, вы одновременно не потеряете потенциального клиента и поможете ему, а он заплатит вам те деньги, которые ему по карману.

После того, как клиент согласился купить стандартную услугу, принял решение работать с вами, ему необходимо предложить *VIP*-услугу. Есть определенная категория клиентов, которая готова платить больше за услуги премиум качества, либо за расширенный пакет ваших услуг, либо за услуги с гарантией результата. И если вы не предложите им эти услуги, то потеряете определенную часть денег, которую могли бы заработать. Поэтому в вашей линейке услуг необходимо иметь расширенные пакеты специально для таких клиентов.

Также у вас должны быть супердорогие *VIP*-услуги, которые никто никогда и не купит, но само их существование будет помогать всем другим услугам продаваться лучше — это называется «принцип контраста» — мощный инструмент психологического влияния. Их может никто

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

и никогда не покупать, но вы должны рассказывать о них, показывать, что они у вас есть, чтобы на фоне этих супердорогих *VIP*-услуг ваши стандартные услуги выглядели очень доступными.

Теперь пройдемся сверху вниз по воронке услуг, начиная с пробных. Практика показывает, что высокий процент людей, получивших пробные услуги, становятся вашими клиентами. Это сродни примерке вещей в магазине одежды или первичному осмотру у стоматолога. Оказывая пробные услуги, вы получаете больше людей, которые знают, любят и доверяют вам. Это золотой треугольник юридического маркетинга, о котором мы уже говорили. Пробные услуги должны иметь экономическую ценность для потенциального клиента. И вы должны понимать, что это не трата времени и ваших ресурсов, а сбор клиентской базы и построение входящего потока в вашу воронку продаж по модели многошаговых продаж.

Сначала вы привлекаете людей чем-то пробным, недорогим, чтобы для них было просто сделать первый шаг, а далее вы показываете им свою экспертность и предлагаете им какие-то стандартные услуги. После того, как они попробовали с вами работать и им понравилось, вы их перемещаете в низ воронки продаж, предлагая более дорогие услуги — *VIP* и супер-*VIP*. Основная прибыль может делаться на дорогих услугах, которые даже могут и не рекламироваться среди общей массы клиентов. Если цикл жизни у ваших клиентов большой, то для вас это особенно привлекательно и вам необходимо собирать клиентскую базу и обрабатывать ее на предмет покупки *VIP*- и премиум-услуг.

Как продвигать пробные услуги? Нужно, прежде всего, уменьшить входной барьер, сделать очень простой возможность сказать «да».

Зачем уменьшать входной барьер? Проще продать услугу за 5000 рублей, чем за 50 000 рублей, за 1000 рублей,

чем за 10 000 рублей. Вы можете разбить свою большую услугу на маленькие кусочки. Например, первую пробную услугу сделать вводной и недорогой, но после того, как клиент получит эту услугу, он должен захотеть обратиться к вам дальше или это ему должно быть крайне необходимо. Если он сразу не готов заключить с вами полноценный договор, то можно идти по такому пути.

Если вы лично не можете оказать никакой пробной услуги, кроме собственной консультации, а для клиента этот вариант не такой привлекательный, можно сделать пробными не ваши, а другие вводные услуги. Например, услуги независимого эксперта по оценке ущерба. Хотя это не ваша услуга, но она также является вводной к вашей услуге по ведению дела в суде о взыскании материального ущерба. Есть фирмы, которые занимаются ведением дел в суде о взыскании ущерба и непосредственно оценке ущерба, выросшие из оценочных, а не юридических компаний. Их пробник, недорогая услуга — оценка ущерба, стоимостью 2 — 3 тысячи рублей, зато после пробника они уже получают определенный уровень доверия и дальше зарабатывают основную прибыль на судебном представительстве.

Вам нужно предложить дополнительный бонус, чтобы повысить эффективность распространения пробных услуг, дополнительный стимул к действию, который добавляет ценность к вашему предложению, например, предложите им свою памятку или шаблоны документов, или какую-либо запись семинара, которую вы нигде не распространяете, только даете лично на консультации. Это будет отличать вас от ваших конкурентов. Это будет формировать большую ценность в глазах ваших клиентов. Дополнительные бонусы заставляют активнее действовать тех, кто «спрятался за забором недоверия» или «надел забрало».

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Еще эффективнее увеличивает отклик «ограничение по срокам» (*dead-line*), когда вы говорите, что предложение действительно только до такого-то числа, до такого-то времени, либо что вашим предложением могут воспользоваться только 10 человек.

Бесплатные консультации — это разновидность пробников, вводных услуг, главной целью которых является вызвать у клиента доверие к себе и своей фирме. Бесплатные консультации позволяют продемонстрировать экспертность, расширить базу ваших потенциальных клиентов по принципу «знаем, любим, доверяем». На консультации вы достигаете самого тесного контакта с вашим потенциальным клиентом, потому что общаетесь с ним один на один. Юридические услуги продаются «глаза в глаза».

Однако есть частое возражение среди юристов, многие говорят: *«Я не хочу разбазаривать свои знания бесплатно»*. Это также можно понять. Но есть и контраргументы. Чем больше вы даете, тем больше вы получаете взамен. Это принцип взаимного обмена. И даже если вы на бесплатной консультации пошагово расскажете клиентам, что им делать, мало кто из них сможет и будет что-то делать, потому что ценность бесплатного стремится к нулю. Бесплатные советы никто не ценит. Если же проблему можно решить одним простым советом, то, значит, и проблема несложная, и стоит она дешево. И наоборот, если проблема довольно сложная, то ее невозможно решить одним бесплатным советом. Еще раз подчеркну, бесплатными советами мало кто пользуется, и вообще бесплатные советы не очень помогут при решении сложной, дорогой проблемы, зато помогут продать ваши услуги.

Есть еще один важный момент. Даже несмотря на то, что услуга бесплатна, вы все равно должны ее продавать. Потому что клиенты воспринимают это как уловку для

продажи услуг. Этим приемом пользуется уже огромное число профессионалов, в том числе и юристов. И у клиентов значение слов «бесплатно» постепенно «замыливается». Поэтому вам необходимо объяснять, что полезного они получают от этой бесплатной консультации. Например, они могут получить разбор их случая, получить экспертное мнение, они узнают о возможных вариантах разрешения их дела, о возможных рисках, получают практические рекомендации.

Кроме того, ценность увеличивается, когда вы объясняете клиенту, что обычно ваша консультация стоит, например, тысячу рублей. Можно также объяснить потенциальному клиенту, что это ни к чему его не обязывает. Конечно, мы знаем, что после хорошей консультации клиент будет чувствовать себя должным что-то сделать в ответ — либо деньги вам заплатить, либо договор заключить. Но простое вербальное снятие с него ответственности, когда вы говорите, что это его ни к чему не обязывает и консультация действительно бесплатная, и никаких подводных камней нет, снимает напряжение клиента и увеличивает его желание воспользоваться вашим предложением.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Придумайте пробные услуги для каждой из ваших основных услуг. Затем придумайте минимум 5 бонусов, которые вы можете давать вашим потенциальным клиентам за то, что они воспользуются вашей пробной услугой.

Как сделать из одной услуги целую линейку

Мы уже говорили о важности предоставления вашим клиентам выбора из типовых наборов услуг, которыми они могли бы воспользоваться. Сейчас давайте разберем,

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

как именно разбить вашу основную типовую услугу на несколько предложений разного ценового уровня. Для этого есть довольно простой алгоритм.



1. Опишите детально, что вы делаете в процессе ведения вашего самого часто встречающегося типового проекта (дела). Выделите все до мельчайших деталей. Это будет ваш пакет услуг «Стандарт».
2. Выделите те действия, без которых проблему клиента также можно решить, но с меньшим для него комфортом или с меньшим результатом. Уберите все действия, требующие ваших больших трудозатрат и оставьте лишь те, которые минимально необходимы для решения проблемы клиента — это ваш пакет услуг «Эконом».
3. Далее путем мозгового штурма сгенерируйте множество идей, что вы могли бы добавить в стандартный пакет услуг, чтобы он стал более ценным для клиента. Это могут быть услуги, которые вы оказываете за дополнительную плату, ваши гарантии, услуги ваших партнеров. Включите то, что вы придумали, в ваш стандартный набор услуг — это ваш пакет услуг «VIP».



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выполните указанную в главе последовательность действий для основной услуги в каждом из ваших направлений практики (если их несколько), чтобы разбить ее на линейку услуг.



ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

Чтобы понять, как увеличить прибыль в вашей фирме, необходимо понимать, из чего она складывается. Прибыль любого бизнеса (и юридическая фирма здесь не исключение) считается по следующей формуле.

Входящий поток лидов, умноженный на конверсию, умноженный на маржу, умноженный на средний чек, умноженный на количество обращений одного клиента. Из всего этого получается прибыль.

Лиды — это входящий поток обращений потенциальных клиентов (заявки, звонки), который генерирует ваш бизнес. Этому посвящена целая глава данной книги.

Конверсия — это то, сколько частиц переходят на следующий этап по воронке продаж, в том числе сколько лидов становятся вашими реальными клиентами и отдают вам деньги. Чем больше будет ваш процент конверсии на каждом из этапов воронки, тем шире будет ваша воронка, тем больше денег вы будете зарабатывать. Конверсия (процент конвертации) считается на всех этапах воронки продаж — от конверсии сайта в лиды до конверсии клиентов в постоянные клиенты (повторные продажи). Конверсии в данной книге также посвящена целая глава.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

$$L \times C_v \times M \times \$ \times \# = \$ \text{Прибыль\$}$$

L – Лиды

C_v – Конверсия

M – Маржа

\$ – Средний чек

– Количество транзакций



Маржа — термин более активно используемый в производстве и торговле, но и в услугах он тоже применим. Это разница между себестоимостью товара (услуги) и его продажной стоимостью. В профессиональных услугах, в том числе и в юридических, под маржой следует понимать разницу между себестоимостью услуги и той суммой денег, которую вам платит клиент. В себестоимость услуги включается стоимость аренды офиса, зарплата исполнителям, оплата услуг других профессионалов, другие издержки. Маржа — это сухой остаток, эта та прибыль, которую вы получаете с одной сделки.

Средний чек — это то, сколько вам в среднем платит клиент за одну сделку, по одному договору. Вычисляется по формуле: общая выручка от новых дел за месяц, деленная на количество договоров.

Частота транзакций — это частота обращений к вам от одного клиента за период времени, в результате которого он платит деньги за ваши услуги.

Увеличение любого из пяти показателей в формуле прибыли неминуемо ведет к росту самой прибыли в геометрической прогрессии. О каждом из пунктов формулы и методах воздействия на него мы поговорим отдельно.

Из чего состоит чистая прибыль фирмы? Она состоит из общей выручки, минус расходы, минус налоги. И здесь

[Формула прибыли юридической фирмы]

также есть точки, на которые мы можем оказывать влияние для роста чистой прибыли. Мы можем сокращать расходы, мы можем сокращать налоги. В данной книге мы не будем говорить о налогах, мы будем говорить о всех иных точках, на которые вы можете оказывать влияние, чтобы увеличить вашу прибыль.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Посчитайте по данной формуле прибыль своей фирмы за прошедший месяц. Для этого вам придется сначала вычислить значение каждого из показателей формулы. Это очень важное задание, особенно если вы никогда этого раньше не делали. Советую посвятить ему достаточно времени.



КАК БЫСТРО УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ БЕЗ ВЛОЖЕНИЙ

В данной главе давайте перечислим быстрые способы увеличения прибыли, которые являются для вас бесплатными (или очень дешевыми по количеству затрачиваемых на их внедрение денег), рабочее время в счет не идет. Более объемные и сложные в реализации способы мы будем разбирать в других главах.

3 способа увеличить средний чек

1. **Допродажа.** Вы можете увеличить средний чек примерно на 30%, если введете систему допродаж: дополнительные услуги, более дорогой пакет услуг или смежные услуги. Клиент должен получать больше

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

выгод, но и платить больше денег. Все дополнительные услуги должны служить одной цели — решению основной проблемы клиента. Если заказали услугу судебного представительства, вы можете дополнительно продать услугу вашего партнера, например экспертной организации или аудитора, услуги которых вам понадобятся для успешного завершения дела. О линейке услуг и откуда брать идеи для дополнительных услуг мы говорили в одной из предыдущих глав.

2. **Доплата за срочность.** Это нормальная практика, когда за срочность берутся дополнительные деньги. Самый яркий пример — это госуслуги. Например, мы ввели доплату за срочность для тех клиентов, которые приходят вечером накануне, когда судебное заседание назначено на следующее утро или день, когда нам надо судорожно выкраивать в расписании юристов окно, посылать куда-то факсы, куда-то телеграммы, чтобы отодвинуть какие-то суды, менее срочные, и успеть на «горящий» суд. Если вы не используете доплату за срочность, то вы теряете часть ваших денег.
3. **Принцип контраста.** Представьте, как вы могли бы отбить по одной сделке свой месячный или даже полугодовой план выручки. Придумайте такую комплексную услугу, ценную, большую, которую могли бы продать клиенту. Например, годовое абонентское обслуживание «безлимит». Классно упакуйте, подробно опишите все выгоды и преимущества, которые клиент получит, ею воспользовавшись, укажите, сколько она стоит. Цена должна быть большой, покрывающей вашу месячную или даже полугодовую выручку. И расположите эту услугу на сво-

ем сайте, а также обязательно рассказывайте о ней вашему клиенту. Благодаря принципу контраста все ваши другие услуги будут казаться более доступными и более желанными. Это неминуемо увеличит продажи.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внедрите в ваш прайс-лист услуги для допродажи, доплату за срочность и супердорогую услугу для принципа контраста. Информацию о супердорогой услуге разместите в зоне досягаемости клиентов (на сайте и в маркетинг-ките).

2 способа увеличить маржу

Как увеличить количество денег, которое вы берете себе в качестве прибыли с каждого договора?

1. Увеличить цены. Это самый простой способ. Особенно если вы не справляетесь с тем количеством заказов, которые к вам идут, чувствуете, что это наплыв временный и когда-то он спадет, и поэтому не хотите нанимать дополнительный персонал. Вы можете увеличить цены и искусственно сократить количество клиентов, но при этом увеличить прибыль.

2. Увеличить производительность труда. Это когда вы платите ту же зарплату, но сотрудники выполняют больший объем работы. Увеличение производительности труда не очень быстрый процесс, зато прибыль увеличивается очень быстро. Поэтому я и поместил сюда несколько способов увеличения производительности труда.

а) Разделение труда на белую и черную работу. «Черная», несложная, работа (курьерские обязанности, подготовка проектов документов, копирование) выполняет-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ся помощником юриста, который за нее получает маленькую зарплату, соответствующую его квалификации. «Белую» же, сложную, работу должен выполнять только высококвалифицированный юрист с большим опытом, который получает высокую зарплату. Высокооплачиваемый юрист не должен заниматься черной работой, поскольку он тем самым отнимает у вас деньги, не используя полностью свой потенциал.

б) Регламент ведения дел. Регламент необходим, чтобы сократить творческий момент в ведении дел. Много дел в любой практике являются типовыми, и вполне реально регламентировать все стандартные процедуры, которые проводятся по данной категории дел. Их следует подробно, пошагово прописать в регламенте ведения дел, чтобы исполнителю не нужно было думать, что делать дальше, чтобы он мог просто действовать по формуле. Четкая пошаговая формула снимает с него большую часть стресса, который он испытывает, когда самостоятельно принимает решения. Введение регламента типовых дел значительно увеличивает производительность труда, потому что юрист может вести больше дел одновременно без ущерба для качества.

в) Бумажные инструменты контроля и автоматизации необходимы, чтобы вести больше дел одновременно. В помощь регламенту ведения дела нужно внедрить **чек-листы (проверочные списки)** — это тот же регламент, но в сокращенной форме, прописанный на бумаге. Юрист просто ставит галочки либо заполняет какую-то форму, делает заметки, когда он проходит тот или иной этап по делу, и четко знает, что ему нужно делать дальше.

Паспорт дела (карточка дела). Это следующий инструмент, который позволяет увеличить производительность труда. Титульный лист папки дела, на котором собрана выжимка, самое важное, что есть по делу: ФИО клиента, краткое описание его дела (статьи, суть исково-

го требования, контактные данные клиента, сведения о суде, где рассматривается дело, сведения о других сторонах по делу: ответчики, третьи лица, выжимка из истории ведения дела). Глядя на паспорт дела, юрист может за 5 секунд составить в уме полную картину о данном деле. Ему не нужно перелистывать материалы, чтобы вдуматься, вчитываться, потому что все самое важное собрано на одном листе — паспорте дела. Внедрение паспортов дела также существенно снимает стресс, который испытывает юрист, когда у него много дел, когда ему нужно держать в голове много информации.

г) Зарплата привязана к результату работы. Если вы привязываете финансовые показатели к результату работы, то юрист автоматически фокусируется на тех задачах, которые наиболее важны для успешного решения дела, и начинает работать более эффективно. У нас в компании половина, а то и больше зарплаты юриста начисляется в виде процента за выигранные дела, и это очень хорошо стимулирует к работе над тем, что действительно важно по делу, не отвлекаясь на черную и серую работу.

е) Уменьшить сроки ведения дел. Маржа увеличивается при уменьшении сроков выполнения заказов. Существует категория дел, которые встречаются наиболее часто. По ним вы можете обобщить свою практику, выяснить, где вы совершаете лишние действия. Что вы могли бы делать по-другому? Какие документы вы могли бы подавать лично, что могли бы подавать по почте? В какие дни вы могли бы подавать несколько документов одновременно? Что вы могли бы подавать в копиях, а что в оригиналах? Где чаще всего происходят сбои, задержки, просрочки? Когда вы пропишете все эти моменты, вы выясните, что вы можете безболезненно для себя выкинуть, чтобы сократить срок выполнения заказа. Благодаря этому ваша производительность труда вырастет.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ж) Электронные инструменты автоматизации. CRM-система, общий календарь, хронометраж рабочего времени, ежедневные и еженедельные отчеты — это то, что вы можете внедрить буквально за два дня. Сейчас на рынке много бесплатных или очень недорогих решений по внедрению CRM-систем, есть бесплатный Google-календарь, существует много программ для учета хронометража рабочего времени. Ну а формы отчетов вы можете составить самостоятельно, если знаете КРІ ваших сотрудников. Ну а если и не знаете, то в любом случае даже плохая форма отчета лучше, чем ее отсутствие.

Эффект от внедрения этих инструментов может быть колоссальным — повышается осознанность сотрудников, контроль рабочего времени, развивается умение работать в команде, повышается концентрация на результате, а не на процессе. Начните внедрять электронные инструменты автоматизации работы уже сегодня. Это гораздо проще, чем кажется.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Начните внедрять инструменты повышения производительности труда в вашей фирме. Распишите план и обозначьте сроки начала работ по каждому из пунктов.

5 способов сократить расходы

Сэкономленные деньги — это деньги заработанные. Сократить расходы — это самый быстрый способ увеличить прибыль. Вот несколько способов, как это сделать быстро.

- 1. Аренда офиса.** Довольно большая часть денег уходит на аренду офиса. Если с того момента, как вы

заключили договор, средние рыночные цены на аренду офисов понизились, то вам необходимо провести переговоры с вашим арендодателем о снижении арендной ставки на ваш офис. Если у вас офис большой и свободные площади мог бы занять кто-либо из ваших коллег, например, смежники или юристы других специализаций, вполне возможно поставить там стол или пару столов и сдать их как рабочие места. Если ремонт в офисе морально устарел, попросите об уменьшении арендной платы.

2. **Коммуникации и мобильная связь.** Постоянно появляются новые, более выгодные тарифы. Стоит взять статистику, распечатку исходящих и входящих звонков, чтобы посмотреть, куда уходят ваши деньги. Вполне возможно, что с того момента, когда вы оформляли контракт на мобильную связь, появились более выгодные тарифы, которые вам позволяют больше экономить на мобильной связи.
3. **Расходы на Интернет.** Тарифы на Интернет постоянно падают, а скорости увеличиваются. Узнайте, возможно, в вашем доме уже есть выбор из большего количества провайдеров, и вы можете подключиться на более выгодных условиях.
4. **Расходы на рекламу.** Некоторые виды рекламы мы просто используем по привычке. Но если вы не ведете статистику того, как к вам приходят клиенты, какими источниками они руководствуются, то вполне возможно, что вы используете несколько инструментов рекламы, которые не работают и не приносят вам клиентов. Например, наша практика показала, что модули в телефонных справочниках нам не приносят клиентов. Поэтому если вы обнаружите такие неэффективные средства рекламы, которые только высасывают у вас средства, то,

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

отказавшись от них, вы сэкономите свои средства и получите большую прибыль или направите сэкономленные средства на более эффективную рекламу.

- 5. Ненужные сотрудники.** Посчитайте, сколько денег приносит вам каждый сотрудник. Бывает, что сотрудник не приносит денег, но его участие необходимо (бухгалтер, уборщица и др.). Бухгалтерию и уборку помещений можно отдать на аутсорсинг и существенно сэкономить на этих расходах. Если в вашей фирме есть «задержавшиеся» сотрудники, которые уже давно не вдохновлены своей работой и не приносят пользы, их нужно уволить. Если сотрудник не приносит денег и не развивается, он не делает хорошо ни себе, ни вам. Вычислив таких сотрудников, будьте хладнокровны и быстры — в конечном счете вы делаете добро для обеих сторон.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Начните измерять, анализировать и ежемесячно сокращать ваши расходы. Сэкономленный рубль равен рублю заработанному.



ROI В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

ROI (return on investment) — окупаемость инвестиций, один из самых главных экономических показателей для оценки эффективности вашего маркетинга.

Зачем нужно знать данный показатель? Иногда нам кажется, что стоимость клика в Яндекс.Директе или размер комиссионных партнеру за приведенного клиента

[Формула прибыли юридической фирмы]

слишком высоки, и нас начинает мучить жадность. Для того, чтобы иметь объективное представление, сколько вы получите прибыли, затратив эти деньги на рекламу, и существует показатель *ROI*.

ФОРМУЛА *ROI*

$$ROI = (\text{Прибыль} - \text{Инвестиции в рекламу}) / \text{Инвестиции в рекламу} \cdot 100\%$$

Минимальный приемлемый показатель *ROI* 300%. Меньше него опускаться не стоит. Если ваш показатель больше 1000%, то вы выбрали правильные инструменты маркетинга и вам нужно срочно их масштабировать, пока это не сделал кто-то другой. Затратили бы вы миллион рублей на рекламу в Яндекс.Директе, если бы точно знали, что заработаете четыре миллиона? *ROI* — это инструмент для принятия управленческих решений об инвестировании денег в маркетинг.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Посчитайте показатель *ROI* для одного из ваших каналов продаж. Для этого вам придется знать точные данные о затратах на рекламу и о прибыли с клиентов, пришедших по данной рекламе. Это очень важная задача, поэтому уделите ей достаточно времени.

КАНАЛЫ МАССОВОЙ ГЕНЕРАЦИИ КЛИЕНТОВ В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ

В этой главе мы поговорим о том, как выстроить бесконечную очередь из потенциальных клиентов перед дверью вашего офиса. На что сделать основной упор именно в вашем случае, зависит от особенностей вашей ниши и ваших идеальных клиентов. Никогда не забывайте про принцип Парето — стоит посвящать 80% своего времени и денег только тому способу, который приводит или может приводить (и вам об этом достоверно известно) 80% клиентов. Подробнее о возможных способах генерации потока клиентов мы поговорим в этих главах.



СХЕМЫ ОПЛАТЫ РЕКЛАМЫ И КЛИЕНТОВ: *PPV, PPT, PPC, PPL*

Прежде чем размещать рекламу или договариваться о партнерстве с кем-либо, давайте расширим наши представления о том, какой может быть реклама или партнерство (совместное привлечение клиентов). В настоящее время достижениями маркетологов созданы множество способов оплаты рекламы, о которых, возможно, вы никогда и не слышали, а если и слышали, то я готов поспорить, что не применяли.

Оплата за время — это традиционный способ оплаты рекламы, применяемый на телевидении и радио. Здесь вы платите за время, в течение которого транслируется ваше рекламное объявление. В зависимости от времени показа (ночь или прайм-тайм) цена рекламного времени также может варьироваться. Данный способ подходит лишь для рекламных кампаний, ориентированных на массовые рынки (о рынках мы говорили в главе про выбор ниши) и совершенно противопоказан узко специализированным фирмам. К тому же в больших городах цена рекламного времени на радио и телевидении иногда просто зашкаливает все возможные рамки и по карману лишь сотовым операторам и производителям товаров массового потребления. В маленьких же городах реклама на радио при правильной реализации вполне может окупаться.

Если абстрагироваться от телевидения и радио, то с оплатой за время также размещается любая наружная реклама — будь то билборды на улице или небольшое объявление формата А4 в месте, где скапливается ваша целевая аудитория. Если разместить такое объявление в правильном месте, то в некоторых нишах у вас может быть весьма хорошая отдача от вложений в рекламу.

Оплата за просмотры — это тоже давно существующая схема оплаты рекламы, но применяемая в основном в Интернете. При такой схеме вы платите за количество показов вашего рекламного объявления на определенном сайте или множестве сайтов. Как правило, данный метод применяется в баннерной рекламе, а иногда и в контекстной, если вы выставили при настройке рекламной кампании соответствующую настройку. Этот вид также не отличается большой эффективностью, если речь идет о рекламе узкоспециализированной юридической фирмы, по типу воздействия похож на первый способ (оплата за

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

время) с той лишь разницей, что здесь вы можете чуть-чуть сузить аудиторию, которой будет показываться ваше рекламное объявление.

Оплата за действие — это схема оплаты одна из самых эффективных. Ее разновидностью является оплата за клик (*PPC — pay per click*), применяемая в сервисах контекстной рекламы. Другими возможными действиями, за которые можно взимать плату, являются целевой звонок, заполнение формы, отправка заявки, просмотр определенной страницы, просмотр видео, отправка e-мэйла, репост в социальных сетях, вступление в группу, подписка на рассылку, скачивание файла (презентации, прайс-лист) и др. Эта система очень привлекательна для специализированных юридических фирм, так как вы можете точно сегментировать вашу целевую аудиторию и тратить рекламный бюджет максимально эффективно.

Самые популярные системы *PPC* в России — Яндекс. Директ, *Google Adwords*, Вконтакте, Одноклассники, Таргет Мейл.ру. Если абстрагироваться от Интернета, то эту схему оплаты можно эффективно использовать и в оффлайн-каналах рекламы — оплата за заполнение анкеты, запрос коммерческого предложения и др.

Оплата за лид — это улучшенная версия предыдущей схемы оплаты. Здесь вы платите не просто за действие вашей целевой аудитории, а только за заявки потенциальных клиентов (лиды). Данная система чрезвычайно привлекательна для любой фирмы в любой нише, так как позволяет практически «покупать клиентов», но обратная сторона медали — она довольно сложна с точки зрения реализации. В настоящее время лишь немногие рекламные агентства способны работать по этой схеме, так как они берут на себя риски перерасхода средств на привлечение одного лида. К тому же данная схема работы

требует очень высокого уровня квалификации сотрудников агентства. Схема оплаты за лиды очень хорошо применяется также и в реферальном маркетинге (подробнее о нем в отдельной главе) — при оплате за контакты потенциальных клиентов, направляемых к вам по рекомендации.

Оплата за клиента — это улучшенная версия схемы с оплатой за лиды с той лишь разницей, что вы платите партнерам лишь за тех клиентов, которые фактически заплатили вам деньги. Эту схему еще можно назвать «оплатой за продажи». Плюсы этой схемы для вас очевидны: есть клиент — есть расходы, нет клиентов — нет расходов. Однако минусы этой схемы для ваших партнеров очень часто перевешивают плюсы для вас — при данной схеме ответственность за конвертацию лида в клиента полностью лежит на вас, а не на партнере, и если вы конвертируете в клиентов лишь небольшой процент лидов (по мнению партнеров), то очень скоро вам перестанут присылать лиды просто так. Подробнее о том, как преодолеть эти минусы, мы будем говорить в главе про реферальный маркетинг.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выпишите на листок бумаги все ваши рекламные каналы и напротив каждого канала напишите, по какой из указанных в главе схем вы оплачиваете данную рекламу. Далее попробуйте применить к каждому из каналов другие схемы оплаты (пока лишь на бумаге) и просчитайте их минусы и плюсы.



ИНТЕРНЕТ: МАССОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ КЛИЕНТОВ ИЗ ВИРТУАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА

Интернет не меняет бизнес-модели, он способен лишь дать новые мощные инструменты уже существующим.

Дар Девос

В следующих главах мы разберем самые важные темы, касающиеся маркетинга юридических услуг через Интернет. Я призываю вас внимательно изучить приведенные здесь советы и ни в коем случае не пытаться освоить техническую часть создания сайтов, их рекламы и продвижения самостоятельно. Все, что вам нужно, — это найти добросовестного подрядчика, которому вы сможете делегировать эту работу. Темы его поиска мы также коснемся.

Веб-сайт, *Landing page*

Веб-сайт может быть как основным инструментом привлечения клиентов, если он правильно сделан и продвигается, так и черной дырой, куда вы сливаете свой маркетинговый бюджет. Функций у сайта может быть две: либо это сайт-визитка, который заменяет вам маркетинг-кит, либо это продающий сайт, сделанный по специальным правилам, разбирать которые мы будем в этой книге лишь поверхностно ввиду большого объема знаний, которые зарыты в этой теме. Какую функцию должен выполнять сайт в вашем случае, зависит от вашей ниши. Часто роль сайта слишком переоценивается юристами. Необходимо применять этот инструмент в комплексе со всеми иными инструментами юридического маркетинга, и лишь тогда положительный результат вам гарантирован.

Посадочная страница (*Landing page*) — это одностраничный сайт или отдельная страница на вашем сайте, с которой нет никаких ссылок на другие страницы. Посетитель посадочной страницы может сделать лишь два действия: либо принять ваше предложение, описанное на странице (позвонить или отправить заявку), либо отказать от вашего предложения и закрыть страницу. Пользователь не может уходить от необходимости принимать решения, просто гуляя по вашему сайту. Посадочные страницы очень сильно повышают конверсию и применяются, как правило, для приземления трафика из контекстной рекламы по узким целевым запросам.

Блоги

Блог — это разновидность сайта или часть сайта, на котором размещаются статьи и иные материалы в формате онлайн-дневника. Бывает блог личный, к примеру, владельца бизнеса или генерального директора, и блог корпоративный, который ведется от лица фирмы. Юридический маркетинг через блоги — наиболее распространенная модель в США. А США, как я уже говорил, опережает нас по уровню развития маркетинга профессиональных услуг минимум на 10 лет. Поэтому следует уже сейчас обратить внимание на этот простой инструмент продвижения.

По сравнению с сайтом блог гораздо проще и дешевле в создании и ведении. Блог может быть встроен в ваш сайт либо его заменять. Если вы частнопрактикующий юрист или адвокат, то вы можете использовать свой блог как сайт. В блоге можно делать отдельные страницы, на которых размещать свою контактную информацию, описание своих услуг и т. д. Основную же информацию блога можно составить из историй успеха (кейсов), отзывов

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

клиентов, полезных статей для ваших потенциальных клиентов.

Поисковики очень любят блоги, потому что блоги являются инструментом персональной передачи информации из уст в уста. Блог, по умолчанию для Яндекса и Гугла, создается людьми, а не машиной, и потому к нему доверия больше.

Для блогов вы можете использовать публичные бесплатные сервисы, к примеру *livejournal.com*. Этот сервис позволяет также за небольшую плату вести блог на вашем личном домене, к примеру *vashafirma.ru*. Еще лучше, если ваш блог настроен на бесплатной блог-платформе *WordPress*. Это самая популярная в мире платформа для блогов и самая надежная. Вы можете обратиться к фрилансеру, который за 2 — 3 тысячи рублей полностью настроит для вас блог в вашем личном домене, настроит необходимый дизайн и научит вас им пользоваться. Это хорошая альтернатива заказу дорогого сайта в веб-студии, при этом только 20 — 30% денег, которые вы платите студии, реально идут на разработку вашего сайта, остальное — это маржа (прибыль) студии. О том, как работать с фрилансерами, мы также будем говорить в этой книге.

Есть точка зрения, что блоги постепенно уходят в прошлое Интернета, потому что их вытесняют социальные сети, но это не так. В США продвижение в блогах и социальных сетях является одним из самых востребованных видов маркетинга для юристов.

Зачем нужны блоги юридическим фирмам? Во-первых, блог может заменить вам сайт, так как он дешевле и прост в реализации. Во-вторых, блоги очень любимы поисковиками, так как ведут блоги, как правило, люди, а поисковики больше любят контент, исходящий от людей и для людей, чем от роботов или для роботов. В-третьих, из

блогов с помощью специальных скриптов (программ) можно в пару кликов мышки делать репосты ваших статей во все социальные сети и даже отправлять на e-мейлы ваших клиентов, подписавшихся на ваш блог. Так как все люди предпочитают разные каналы получения информации — кто-то читает электронную почту, кто-то любит просматривать сайты, кто-то социальные сети — для всех будет удобно вас читать, если вы будете вести блог. В-четвертых, блог персонализирует ваше общение и вызывает больше доверия к вам и вашей фирме, чем сайт.

Для ведения блога, как и для любых других задач в маркетинге, вы можете нанять сторонних исполнителей или поручить эту работу своим сотрудникам. Важно лишь правильно сформулировать задачу и настроить систему контроля, но об этом в других главах.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Заведите на вашем сайте раздел с блогом. Для этого обратитесь к фрилансеру и попросите установить соответствующий скрипт и научить вас или вашего сотрудника им пользоваться.

Youtube.com

Youtube.com — самый большой в мире видеосервис, который постепенно превращается в социальную сеть. Видео вытесняет по популярности в Интернете все иные формы представления информации. Ведущие поисковики уже давно выводят в результатах поиска помимо сайтов также релевантные видеоролики. Это свидетельство о том, что значимость продвижения на *Youtube.com* постепенно вырастет до того же уровня, что и контекстная реклама с *SEO*. Чем раньше вы будете к этому готовы, тем лучше.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Зачем нужен *Youtube.com* юридическим фирмам? Как его можно использовать? Вот несколько способов:

- отзывы клиентов,
- обучающие и информационные видео,
- записи семинаров,
- записи выступлений на конференциях,
- комментарии для прессы,
- видеообращения к клиентам и партнерам.

Как оптимизировать видео, чтобы оно «вылезало» в поиске на *Youtube.com*? Логика работы поисковых скриптов *Youtube.com* такая же, как и у поисковых систем: сайт ищет текст запроса в названии видеофайла, в заголовке видео, в описании видео, в тегах. Также система оценивает динамику просмотров видео (чем больше количество просмотров, тем лучше), качество просмотров (какой процент пользователей досматривает видео до самого конца), количество внешних ссылок на видео и репостов видео на других сайтах, а также множество других параметров.

Как продвинуть видео в топ поиска на *Youtube.com*? На сайте *Youtube.com* есть опция, доступная за отдельную плату, когда ваше видео будет показываться всем пользователям, ищущим видео на определенную тему, в самом верху результатов поиска и рекомендаций (платное продвижение вашего видео). Если же вы хотите продвигать видео естественным образом, то советую обратиться к профессионалам. Выбираются они по такому же принципу, как и подрядчики на контекстную рекламу и *SEO*.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Зарегистрируйте свой аккаунт на *Youtube.com*, попробуйте загрузить туда любое видео и встроить его на ваш сайт или аккаунт в социальных сетях просто для тренировки.

Социальные сети

Наиболее распространенные заблуждения юристов относительно социальных сетей, что там сидят одни лишь подростки и слушают бесплатную музыку, уже давно далеки от правды. Сегодня в социальных сетях можно встретить абсолютно всех людей, которых вы можете встретить на улице — от подростков до топ-менеджеров компаний и владельцев бизнеса. Важно лишь уметь их найти и «достучаться» до их внимания.

Лучшие социальные сети для продвижения юридических услуг — *Facebook.com*, *Vk.com*, *LinkedIn.com*. Самое простое, что можно сделать сразу и быстро, — это завести группы для вашей фирмы во всех социальных сетях, повесить в каждую группу свою контактную информацию и дать ссылки на эти группы с главной страницы вашего сайта. Тогда в результатах поиска в Яндексe помимо вашего сайта будут выпадать также иконки социальных сетей со ссылками на ваши группы и вы будете более заметны в результатах поиска по сравнению с вашими конкурентами.

Есть некоторые категории клиентов, которые постепенно вам позвонят с вопросом или с жалобой, но с радостью сделают это в ваших группах в социальных сетях. Если вы заботитесь о своих клиентах и своей репутации, то вы должны давать клиентам такую возможность.

Социальные сети как инструмент для поиска новых клиентов используются следующим образом:

- создание и раскрутка публичных страниц с информацией, интересной вашим потенциальным клиентам;
- контекстная реклама в социальных сетях;
- рекламные посты в тематических группах и публичных страницах, где собирается ваша целевая аудитория;
- распространение контента вирусного содержания.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Во всех этих способах продвижения довольно много нюансов и подводных камней. Для реализации идей продвижения в социальных сетях также советую искать грамотного и проверенного подрядчика, дающего гарантии результата и основное вознаграждение которого также будет привязано к результату — звонкам и заявкам ваших потенциальных клиентов.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Зарегистрируйте группы для вашей фирмы в самых популярных социальных сетях — *Vk.com*, *Facebook.com*. Поставьте ссылки на группы с вашего сайта, предложите клиентам вступать в группы и задавать там свои вопросы.

Контекстная реклама

Единственный способ получить клиентов быстро через Интернет — это сервисы контекстной рекламы. Контекстная реклама — это разновидность *PPC*-рекламы (*pay per click*), внешне представляет сеть из рекламных объявлений, которые показываются целевой аудитории в зависимости от контекста (что ищет человек, где ищет и когда). Если пользователь вводит в Яндексе или в Гугле в строке поиска определенное слово, фразу, то ему вместе с результатами поиска показываются объявления, которые соответствуют его интересу в данный момент. Туда же вы можете поместить и свое объявление, если пользователь ищет юридические услуги вашей специализации.

В последние несколько лет контекстная реклама в Яндексе постоянно дорожает: когда мы начинали пользоваться ей в середине 2000-х гг., цена одного клика была от 3 до 10 рублей, сейчас — от 20 до 50 рублей, а иногда и 500 — 1000 рублей. Тем не менее контекстная реклама спо-

собна принести вам клиентов и сделать это действительно быстро — с момента запуска до момента получения первого клиента может пройти меньше суток. Если клиенты ищут вас через Интернет, это самый эффективный и гарантированно работающий способ рекламы, потому что вы очень четко можете попадать в вашу целевую аудиторию за счет таргетинга (настройки параметров показа вашей рекламы). Поэтому сколько бы ни стоил клик, он всегда окупается, если правильно настроить таргетинг и посадочные страницы.

Я мог бы рассказывать, как правильно настроить контекстную рекламу, какие слова выбрать, как составить объявления, но не буду этого делать. Вы можете разобратся во всех тонкостях настройки рекламных объявлений и стратегии показов самостоятельно или же поручить это профессионалам — фрилансерам или рекламным агентствам. Второй вариант выглядит гораздо предпочтительнее, так как профессионалы сделают это быстрее и лучше вас, сэкономив ваше драгоценное время для дел, которые получаются у вас лучше. Главное, это правильно выбрать исполнителя.

У всех больших сервисов контекстной рекламы существуют партнерские программы для рекламных агентств. Вы можете полностью делегировать запуск и ведение рекламной кампании агентству. Как правило, рекламные агентства, официально аккредитованные при сервисах контекстной рекламы, не берут с вас денег за ведение рекламной кампании или берут не более 10% вашего бюджета, также им платят деньги сами сервисы в виде процентов от потраченного вами рекламного бюджета. Примерно те же самые деньги вы заплатите, если будете напрямую заказывать рекламу на Яндекс, сами настраивать ее и вести кампании. Но в рекламном агентстве вам помогут подобрать правильные ключевые слова, настроить объявления так, чтобы они сработали с большей конверсией.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Рекламному агентству также выгодно, чтобы у вас было как можно больше клиентов и вы больше вкладывали денег в контекстную рекламу, следовательно, они будут получать свои комиссионные в большем размере.

Если вы все же питаете надежды «быстренько разобраться» в этой теме и настроить объявления самостоятельно, то спешу вас огорчить. Тема данной книги — увеличение прибыли юридического бизнеса, а достичь данной цели можно, лишь выбирая самые короткие и эффективные пути. Если вы хотите получать клиентов из Интернета, а не осваивать новую профессию, то самый короткий и эффективный путь — это обратиться к профессионалам. Важно лишь их найти. В этом вам помогут отзывы клиентов и кейсы, размещенные на сайте агентства, официальные сертификаты Яндекс и Гугла, а также тестовый период работы. Лучшие с точки зрения Яндекса рекламные агентства размещены на странице <http://advertising.yandex.ru/contact/agency/>

Чтобы оценить уровень отдачи от рекламы, обязательным является подключение сайта к сервисам аналитики Яндекс-Метрика и *Google Analytics* и настройка целей — звонок, отправка заявки на обратный звонок или просмотр посетителем вашей контактной информации. Это знают в любом хорошем рекламном агентстве. В Яндекс-Метрике также есть встроенный сервис, позволяющий отслеживать передвижение пользователя по вашему сайту в видеозаписи. Трафик из контекстной рекламы лучше направлять на отдельную посадочную страницу (*landing page*) или несколько страниц, каждая из которых посвящена отдельной вашей услуге.

Хорошие рекламные агентства проводят ежедневную аналитику эффективности работы ваших рекламных кампаний и предоставляют вам развернутые еженедельные или ежемесячные отчеты о потраченном бюджете,

средней цене одного клика, средней цене одного звонка или заявки потенциального клиента.

SEO: открываем черный ящик

SEO (search engine optimization) — оптимизация сайта под алгоритмы работы поисковых систем для того, чтобы ваши потенциальные клиенты могли находить вас в результатах органического поиска. *SEO-услуги* — это услуги по оптимизации и продвижению вашего сайта в топ результатов поисковой выдачи ведущих поисковых систем (Яндекс и *Google*).

Много воды утекло с тех пор, как продвижение бизнеса через Интернет казалось какой-то диковинкой, используемой лишь айти-компаниями. Сегодня любой мало-мальски грамотный предприниматель знает, что необходимо естественным образом или за деньги быть на первой странице поисковой выдачи в Яндексе или *Google* по необходимым поисковым запросам. Тем не менее *SEO-услуги* до сих пор для многих клиентов интернет-агентств являются «танцами с бубном» — никто не понимает, откуда берутся результаты и сколько денег на самом деле тратится на продвижение, а сколько забирается агентством в качестве прибыли.

Любой поисковик стремится к тому, чтобы выдавать своим пользователям максимально соответствующую их запросам информацию. Ежегодно тратятся миллионы и миллионы долларов на то, чтобы разработать такой алгоритм поиска, который будет искать именно ту информацию, которая нужна пользователю, и исключить из результатов поиска сайты, искусственно подстроенные под эти запросы. А ведь именно этим и занимаются рекламные агентства. Они искусственно подстраивают информацию на сайте под конкретные поисковые запросы.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Естественное продвижение — это когда вы пишете много полезного и уникального контента (интервью, статей, аудио, видео, схем, таблиц) и регулярно публикуете его на своем сайте. Ваш полезный контент должен быть действительно полезен.

Поисковики сегодня настолько умные, что умеют различать, написана ли статья профессиональным автором или школьником-копирайтером, просто меняющим слова в чужой статье местами. Они также определяют, была ли полезна ваша статья человеку, который перешел на ваш сайт из поисковика. Если он пробыл на странице менее 10 секунд и закрыл страницу, поисковик будет понижать вас в результатах выдачи. Необходимо писать статьи для людей, а не для машин.

Какие виды продвижения вам могут предложить профессионалы рынка *SEO*? Бывают черные, серые и белые методы продвижения. За использование черных методов продвижения (обман поисковых систем) ваш сайт может быть заблокирован на очень длительный срок или навсегда — остерегайтесь тех оптимизаторов, которые гарантируют вывести вас в топ очень быстро или готовы организовать к вам на сайт многотысячный трафик буквально за месяц.

Есть еще так называемые серые методы продвижения. Это когда массово арендуются ссылки на ваш сайт с других тематических сайтов. В тексте ссылки указываются поисковые запросы, по которым вы хотите продвинуться. Это косвенно свидетельствует для поисковых систем, что ваш сайт является авторитетным источником по той теме, которая указана в тексте ссылок. Минусы серого продвижения в том, что поисковики рано или поздно определяют, что ссылка арендована, и начисляют вашему сайту штрафные баллы, понижая его в результатах выдачи.

Самое лучшее — это продвижение белое, или естественное. Если люди естественным образом ставят ссылки на ваш сайт как на полезный ресурс, то это значит, что

он авторитетен. И самое надежное продвижение, которое предлагают профессионалы рынка *SEO*, — это продвижение покупкой статей со ссылками на тематических сайтах (не аренда). Есть специальные сервисы для продвижения белыми методами путем покупки ссылок навсегда. Плюс такого метода продвижения — это то, что статьи со ссылками размещаются веб-мастерами вручную, там нет никакого кода, который могут засечь Гугл или Яндекс и начислить вам штрафные баллы. Все ссылки ставятся вручную и навсегда. Они не вылетают, когда скрипт меняет алгоритм работы. В некоторых сервисах даже страхуют ссылки. Когда вы покупаете ссылку, сервис сам отслеживает: если ссылка есть, то стоит зеленая галочка, если ссылка пропадает, то вам даже могут вернуть деньги, потраченные на покупку этой ссылки. Белые методы продвижения не такие быстрые, зато более надежные. Они чуть более эффективны, чем естественное продвижение.

Самому продвигать сайт очень сложно. Это в разы сложнее, чем настраивать контекстную рекламу. Найдите для этого исполнителей и просто заплатите им деньги. Единственное, что вы можете сделать для продвижения вашего сайта, — это писать полезные, уникальные статьи на те темы, которые интересны вашим потенциальным клиентам. Если вы разместите большое количество полезных и уникальных статей на вашем сайте, в любом случае к вам начнут приходить клиенты из поисковых систем. Чтобы был больший эффект от написания статей, необходимо пользоваться услугами *SEO*-специалистов, которые правильным образом настроят семантическое ядро на вашем сайте, настроят структуру ссылок. Бывает, что достаточно даже просто оптимизировать сайт, сделать перекрестные ссылки и настроить семантическое ядро, чтобы он существенно вырос в результатах поиска.

Как найти надежного исполнителя для *SEO*, *SMM* и контекстной рекламы

К кому обратиться за *SEO*-продвижением, ведением контекстной рекламы и продвижением в социальных сетях? Тут вариантов два. Либо это рекламные агентства, либо это фрилансеры. Минус обращения в агентство — вы платите часто неадекватно завышенную маржу и велик риск того, что вам попадется не очень ответственный менеджер. Плюс — уволившегося менеджера вам смогут заменить другим. Рынок *SEO*-услуг в России еще немножко дикий, и действительно хороших агентств, добросовестно относящихся к своему делу, немного.

С фрилансером основная сложность заключается в его поиске, зато если вы найдете качественного специалиста, то стоимость продвижения для вас будет ниже в несколько раз и вы будете получать всю значимую информацию из первых уст. Минус работы с фрилансером — он может заболеть, исчезнуть, у него в жизни может начаться черная полоса, он может уехать в отпуск, может случиться что угодно — тогда вам придется искать ему замену.

С кем работать — с фрилансером или агентством, решать вам.

Из чего складывается стоимость продвижения?

1. Оплата услуг *SEO*-специалиста (настройка сайта, ведение проекта).
2. Оплата услуг копирайтера (написание статей).
3. Плата за покупку ссылок и размещение статей (ссылочный бюджет).
4. Маржа агентства.

Ищите такого исполнителя (агентство или фрилансера), который будет с вами работать по полностью прозрачной схеме, и вы будете знать, сколько денег и куда у вас тратится. Самая выгодная для вас схема работы с агент-

ством — это процент с продаж, которые будут осуществлены силами агентства. В данном случае оно берет на себя все расходы и все риски. Но по данной схеме вы вряд ли найдете много агентств, желающих с вами работать.

Самая частая схема работы приличных агентств, на которую и вам стоит ориентироваться, — это контракт на определенный срок с указанием минимальных показателей по трафику, конверсиям, количеству лидов и их стоимости, которых удастся достичь при определенном бюджете.

Как работают недобросовестные рекламные агентства? Это те грабли, на которые я наступил пару раз, прежде чем научился заказывать *SEO*-услуги. Допустим, вы платите 30 000 рублей в месяц за продвижение сайта, заключая договор на год вперед. Недобросовестные агентства не раскрывают структуру расходов, реально тратят из этих 30 000 максимум 5000 в месяц, а то и меньше на реальное продвижение, на покупку ссылок, на написание статей и так далее, остальное составляет их чистая прибыль (маржа).

Также большим подводным камнем и «бомбой замедленного действия» является ситуация, когда аккаунты в сервисах покупки ссылок зарегистрированы не на вас, а на агентство. Тогда в случае прекращения вашего договора с агентством все ссылки просто удаляются и ваш сайт исчезает из результатов поиска. Ищите такое агентство или фрилансера, которые будут вести всю работу через аккаунты, зарегистрированные на вас. Тогда в случае замены исполнителя все результаты проделанной работы останутся с вами.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Найдите через поисковик 10 рекламных агентств, аккредитованных при Яндексе и *Google*, предоставляющих услуги по ведению контекстных рекламных

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

компаний и/или *SEO*, напишите им письмо с указанием вашего сайта и описанием ваших идеальных клиентов, попросите сделать вам коммерческое предложение на основе этих данных. Сравните все минусы и плюсы каждого из предложений — методы продвижения, настройки рекламных кампаний, гарантии результатов, схемы оплаты, опыт работы с аналогичными фирмами (кейсы) и отзывы клиентов.

Скачайте чек-лист по тому, как правильно выбирать подрядчика на *SEO*-продвижение и контекстную рекламу и как эффективно организовать его работу, по адресу <http://legalprofits.ru/seoprc>.

Биржи лидов

Мы уже говорили про одну из возможных форм оплаты рекламы — оплату за лиды. Так вот, с недавнего времени в рунете по примеру США начинают появляться биржи, которые генерируют массовый поток заявок от потенциальных клиентов на юридические услуги и берут с вас оплату за каждую заявку (лид) на условиях подписки. Сервисы появились сравнительно недавно, поэтому количество настроек для таргетинга и сортировки лидов пока оставляет желать лучшего, но все же ситуация постепенно улучшается.

Вам могут подойти данные биржи, если ваши клиенты — физические лица, так как принцип их работы в основном — это формы «бесплатной юридической консультации», рассыпанные на множестве сайтов в Интернете. В этом и заключается основная проблема — низкое качество таких лидов. Так как наши люди привыкли искать в Интернете все бесплатное, в том числе ответы на свои вопросы, то большинство из них не готово заплатить не только за услуги юриста, но даже и за очную подробную консультацию.

Здесь будет работать лишь закон больших чисел. Настраиваете темы заявок максимально узко, покупаете их большое количество, и тогда, возможно, данный вид рекламы у вас будет окупаться.



ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ: КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ ЧУЖИМИ РУКАМИ

Прежде чем рассмотреть реферальный маркетинг под микроскопом, давайте резюмируем основные принципы, реализация которых поможет вам получать большое количество клиентов по рекомендациям.

7 способов привести новых клиентов руками старых

Зачем приводить новых клиентов руками старых? Во-первых, это бесплатно. Во-вторых, такие клиенты более склонны нам доверять, гораздо меньше сил уходит на переговоры и убеждение. И, в-третьих, как показывает практика в самых разных сферах бизнеса, средний чек или средняя сумма контракта с клиентом, пришедшим по рекомендации, обычно выше, чем средний чек «клиента с улицы». Давайте посмотрим, что же можно сделать, чтобы старые клиенты приводили новых.

1. Просите людей говорить о вас. Заучите простую фразу: «Расскажите обо мне вашим знакомым» (или «Расскажите обо мне вашим коллегам»). И не ленитесь повторять ее каждому клиенту в конце каждой встречи. Рекомендация предельно проста, но она работает. Проверьте.

2. Объясните, кому вы нужны. Чтобы люди, с одной стороны, не боялись рекомендовать вас, а с другой —

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

не присылали к вам людей неподходящих, есть резон объяснить, кого именно вы хотели бы видеть в качестве клиентов, кому вы можете быть максимально полезны. «Если вы знаете кого-то, кто хочет купить землю...», «Если у кого-то из ваших знакомых случилось ДТП...», «Если вы знакомы с руководителями юридических департаментов или отделов крупных компаний...» Четкая и понятная формулировка поможет вашему клиенту сориентироваться, кому стоит предлагать ваши контакты, а кому они без надобности.

3. Объясните выгоду потенциального клиента. Для того, чтобы человек захотел рекомендовать вас своему другу или партнеру, ему нужны аргументы в пользу этой рекомендации. Нужен готовый ответ на вопрос: «А почему ты мне его рекомендуешь?»

4. Предложите что-то бесплатное для будущего клиента. Люди не любят рекомендовать друзьям платные товары и услуги — боятся, что их могут заподозрить в рекламе. А уж если другу не понравилась покупка, кого он будет в этом винить? А вот если вы предлагаете бесплатную консультацию, бесплатный аудит или посещение семинара и т.п., рекомендовать вас не страшно.

5. Дайте повод заговорить о вас. Люди не любят рассказывать об обычных бизнесах. Неинтересно. «Был я вчера в ресторане — ну и что? Где повод для разговора?»

Поэтому, если мы хотим, чтобы о нас рассказывали, у нас в бизнесе должно быть что-то такое, рассказ о чем многие клиенты будут начинать со слова «Обладеть!». Это может быть что угодно — услуга за миллион рублей, билеты в кино в подарок. Такие детали запоминаются, а потом с них легко начать рассказ о вас, переходящий в рекомендацию.

6. Снабдите клиентов чем-то для передачи из рук в руки. Когда просите порекомендовать вас, выдавайте своим клиентам что-то материальное, что они могли бы пе-

редать вместе с устной рекомендацией — реферальные девайсы. Визитные карточки, скидочные или подарочные купоны, какую-то еще малую полиграфию.

То, что не сможет рассказать о вас своему другу довольный клиент, сделает за него ваша визитка или буклет.

7. Благодарите и вознаграждайте! Невозможно переоценить важность устной и письменной благодарности тому, кто направил к вам клиента. Если Вася вывел на вас нового клиента или если клиент сам сообщил вам, что пришел «от Васи», не забудьте, во-первых, немедленно поблагодарить Васю письмом или звонком, и, во-вторых, в ближайшие дни сделать Васе небольшой, но приятный подарок.

Как показывает практика, этот нехитрый ход — благодарность и подарок — увеличивает количество клиентов, приходящих к вам по рекомендации, на 40 — 50%.

Почему доверительный маркетинг — лучший вид маркетинга для юристов

Прямая реклама юридических услуг работает очень плохо в сравнении с другими методами привлечения клиентов, потому что очень сложно попасть в целевую аудиторию в момент открытия окна потребностей.

Самый надежный инструмент привлечения клиентов для юриста — это рекомендации, потому что они несут с собой больше доверия и меньше сомнений, так как клиенты по рекомендациям приходят уже «теплыми», они по умолчанию вам доверяют. Вам остается совсем немного — показать, что вы эксперт и что вы можете им помочь с их проблемой.

Как показывает практика, юристы не любят просить рекомендации, они не любят быть в роли просящего, они

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

не любят навязываться, они считают, что это выставляет их в плохом свете. И не любят действовать по стандартным скриптам.

Никто не любит давать рекомендации, не получая рекомендации взамен, потому что нет никакого контроля над самим процессом рекомендаций. Когда вы даете рекомендации, но ничего не получаете взамен (ни рекомендаций, ни каких-либо иных ценностей), то нарушается принцип взаимного обмена, появляется пустота и дискомфорт. Вы стремитесь от этого состояния избавиться и перестаете давать рекомендации.

Именно поэтому, когда ваш бывший клиент вам один или два раза прислал своих друзей, но не получил от вас никакого одобрения, внимания, его желание присылать к вам других своих друзей ослабевает.

Давайте разберем очень яркий пример того, как работает доверительный маркетинг. В чем секрет получения большого числа клиентов по рекомендации? Прежде всего вам нужна сеть людей, которые знают, чем вы занимаетесь. Количество рекомендаций, которые вы получите, напрямую зависит от уровня доверия и симпатии, которые люди к вам испытывают. Чем глубже вы построите отношения с вашей сетью контактов, тем больше рекомендаций вы получите. Когда у вас контактов очень много, становится очень сложно поддерживать со всеми хорошие отношения. Поэтому если вы хотите действительно добиться успеха на этом поприще, то вам нужно построить систему, которая будет предсказуемой, постоянной и клонируемой, которую можно будет по вашим схемам повторить в другом городе или стране. Только сочетание этих элементов даст вам стабильный поток рекомендаций, потому что система — это ваш рычаг, способ общаться с большим количеством людей.

Есть очень яркий пример в истории, когда у одного человека блестяще получилось реализовать потенциал доверительного маркетинга. Джо Джирард добился неиссякаемого потока клиентов по рекомендациям и попал в книгу рекордов Гиннеса как величайший продавец в истории человечества. Пока его объемы продаж никто не побил.

Он работал в 60 — 70-х гг. XX в. в Америке и продавал автомобили. За 12 лет работы он продал больше 13 000 автомобилей — это больше, чем кто-либо еще в мире. С этим рекордом он был занесен в книгу рекордов Гиннеса, хотя тогда не было ни Интернета, ни мобильных телефонов и все клиенты Джо приходили к нему по рекомендациям. Джирард придумал систему, как оставаться на связи со всеми своими клиентами. Он рассылал им поздравительные открытки каждый месяц, и благодаря этому клиенты Джо знали, что они ему небезразличны, потому что открытки были написаны от руки и персонализированы, то есть он обращался к ним по имени и фамилии, писал свое имя и фамилию и подписывался внизу. Далее после теплых приветствий он просил порекомендовать его услуги своим знакомым.

Джо давал своим клиентам ценность — комплименты, дружелюбие, теплое отношение, он поздравлял их с каким-либо праздником, говорил, что ему приятно, что они к нему обратились, он давал им позитивные эмоции и в обмен просил дать ему рекомендации. Это механизм взаимного обмена: люди что-то получают, и им хочется что-то дать взамен. Если Джирард давал им позитивные эмоции, они в ответ давали ему рекомендации. Он не делился с ними комиссионными от продажи машин, не давал им деньги, он просто давал им эмоции. Благодаря этому он был первым, о ком думали люди, которые хотели купить автомобиль. И он был единственным человеком, кто

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

приходил им в голову в этом случае. Такая стратегия была настолько успешной, что он рассылал 16 тысяч вручную заполненных открыток в месяц. Это огромное число.

Как он это делал? У него было два наемных помощника, полный рабочий день заполнявших эти открытки. Именно поэтому он стал самым выдающимся продавцом в мире.

Что это значит для вас? Это пример того, как работает доверительный маркетинг. Это не значит, что вам нужно идти именно по этому пути и рассылать открытки, хотя это вовсе не дорого. Отправить почтовую карточку стоит 12 рублей. Если посчитать ваши расходы на другие каналы рекламы и потенциальную выгоду от того, что к вам будет приходить больше клиентов по рекомендациям, то можно вычислить выгоды доверительного маркетинга.

Сейчас, в век развития коммуникационных технологий, есть мобильные телефоны, теперь можно звонить каждому человеку лично, можно отсылать ему СМС, электронную почту, которая стоит ноль рублей, ноль копеек. Но, тем не менее, более всего ценится живое общение. Как показывает статистика, бумажные письма читаются в 100% случаев, *e-mail*'ы читаются гораздо хуже, поэтому старая добрая бумажная корреспонденция работает очень хорошо.

Какие еще преимущества у реферального маркетинга кроме того, что он дешевый и приятный?

- 1. Четкий таргетинг.** Источниками рекомендаций для вас могут и должны быть не только ваши клиенты, но и множество других лиц. Если вы привлекаете в свою сеть контактов смежные бизнесы (о том, как это сделать, чуть позже), то вы попадаете в ту же самую целевую аудиторию ваших клиентов, в тот же самый целевой рынок. Важно лишь правильно вычленил из огромной массы бизнесов, организа-

ций в сфере услуг те организации, которые обслуживают ту же самую целевую аудиторию, что и вы.

2. **Кредит доверия.** Если вас рекомендует человек или представитель организации, уже долгое время сотрудничающий с вашим потенциальным клиентом, которому он доверяет, то такой же кредит доверия будет выдан и вам как лицу, которого порекомендовали.
3. **Скорость проникновения на рынок.** Так как в большинстве организаций принято вести базу клиентов и многие организации даже взаимодействуют на постоянной основе со своей базой, то вы тем самым можете увеличить скорость проникновения на рынок, если пойдете по пути продвижения через партнерство с этими организациями. Вы сразу же сможете выйти на всех их клиентов. Выйдя на одну организацию, вы также сможете через эту организацию выйти на другие организации, осуществляющие тот же или схожий вид деятельности, просто по рекомендации вашего нового партнера, если вы попросите познакомить вас с его коллегами. Зачастую организации или профессионалы определенного рода объединяются в профессиональные объединения, союзы для защиты своих интересов.
4. **Очень маленькая стоимость контакта.** Вам не нужно тратить на рекламу: когда вы привлекли клиента и заслужили его доверие, впредь не нужно больше тратить деньги на его привлечение, вам нужно просто с ним продолжать общаться, и все дальнейшие поступления клиентов по рекомендациям будут бесплатны.
5. **Вирусный эффект.** Новые клиенты могут быть для вас сразу же и источником рекомендаций. В тот

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

момент, когда клиент обратился к вам, принял решение о покупке, он, как правило, находится на эмоциональном подъеме, потому что покупка — это решение импульсивное, эмоциональное. Поэтому на данном пике вы также можете просить его вспомнить кого-либо из своего окружения, кому вы можете помочь, чтобы в дальнейшем через этого вашего нового клиента выйти на других потенциальных клиентов.

6. **Меньшая чувствительность к цене.** Цена отходит, как правило, на второй план, так как у вас есть так называемое доверие взаимы. И потенциальный клиент склонен оценивать переплату, даже если ваши цены чуть выше, чем у конкурентов, как дополнительную плату за ценность, которую он получает.
7. **Выше конверсия.** Потенциальных клиентов по рекомендациям проще закрывать на договоры. По тем же причинам, следовательно, у вас будет выше конверсия. У клиентов по рекомендациям автоматически в голове заложен правильный шаблон действий, они автоматически будут тоже вас рекомендовать, потому что сами пришли к вам по рекомендации. Вам лишь нужно не разочаровать их, а это, безусловно, будет зависеть от того, как вы будете с ними общаться.

Какие категории клиентов могут приходить к вам по рекомендациям?

1. Клиенты, у которых явно есть проблема, которые осознают необходимость ее решения, необходимость эта настолько сильна, что они хотят прямо сейчас обратиться к юристу. И у них есть деньги. Кроме того, они уважают мнение того, кто вас рекомендовал, и ввиду этого испытывают к вам доверие, готовы с вами работать. С данными клиентами работать всегда особенно приятно.

2. Клиенты, у которых также есть проблема, но имеется и определенная неуверенность, которую вам необходимо развеять. Придется приложить усилия, чтобы подобрать подходящий для них вариант работы, и, возможно, их еще нужно будет убедить в том, что вам необходимо работать вместе.
3. Привередливые клиенты, у которых иногда сложности с деньгами. С ними, кроме того, сложно работать ввиду их привередливости и дотошности. Если у вас много клиентов, то таких клиентов лучше избегать.

Клиенты первой категории будут к вам присылать клиентов из всех трех категорий. Клиенты из второй категории будут присылать к вам клиентов из второй и из третьей. И, соответственно, клиенты самой низшей категории, самые привередливые, будут присылать к вам только привередливых клиентов. Все потому, что мнение людей с большим социальным авторитетом будет учитываться всеми, кто стоит ниже их на социальной лестнице. Соответственно, если человек в самом низу социальной лестницы, то он не сможет к вам прислать клиента, который для него является авторитетом, то есть клиента из более высокой категории.

Принцип Парето в реферальном маркетинге работает точно так же, как в любых других сферах бизнеса и жизни: 20% рефералов пришлют вам 80% клиентов.

4 обязательных шага перед началом продвижения через рефералов

1. Выбираем услугу для рекомендаций

Предлагаю выбрать одну самую частую и прибыльную услугу, которую вы оказываете клиентам. Опишите по пунктам, какие именно проблемы клиента данная услуга

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

решает, а также какие выгоды она дает клиенту. Напишите как минимум пять выгод.

Теперь ответьте на следующий вопрос: почему клиент должен обратиться именно к вам, вместо того, чтобы решать проблему самостоятельно или обращаться к вашим конкурентам? Найдите и запишите хотя бы пять причин.

2. Выбираем самых лучших потенциальных партнеров

В главе про окно потребностей вы определили предмет, место и событие, где ваш потенциальный клиент осознает, что он нуждается в ваших услугах — во всех этих точках он с кем-то взаимодействует. Либо это представители госорганов, либо это представители других видов бизнеса. Ваше следующее задание — сформулировать и написать как можно больше мыслей о том, с какими видами бизнеса или людьми он взаимодействует в тот момент, когда осознает, что нуждается в ваших услугах. По сути, от того, насколько качественно и полно вы выполнили упражнение с окном потребностей, зависит, сколько у вас будет идей в этом упражнении.

3. Формулируем абсолютную выгоду

Очень важный момент с точки зрения позиционирования своего бизнеса, а также для установления контактов с новыми потенциальными партнерами — это умение одной фразой донести, чем вы занимаетесь, причем делать это желательно с позиций абсолютной выгоды: какую абсолютную выгоду получают те, кто обращается к вам за помощью, ваши клиенты.

Вам необходимо описать ваш бизнес одной фразой, используя список всех ваших услуг, всех выгод от работы с вами, всех ваших конкурентных преимуществ — всего того, что вы за то, надеюсь, долгое время, пока работаете и думаете над тем, как развивать свой бизнес, сформулировали. Все ваши услуги, все выгоды клиентов

от обращения к вам, все ваши конкурентные преимущества нужно сформулировать в одной фразе, которая может начинаться так: **«Я помогаю людям достигать..., делать...»**. Либо: **«Я показываю людям, как делать... или как достичь...»**. Вместо слова «людям» можно уточнить, кто конкретно является вашими идеальными клиентами: **«Я помогаю им сделать... или достичь..., или избежать...»** Желательно не «избегать», а «достигать» чего-то, потому что это более привлекательно звучит. Необходимо сделать несколько вариантов описания абсолютной выгоды вашего бизнеса.

4. Определяем идеального клиента

Вам необходимо иметь краткий портрет вашего идеального клиента, его характеристики и отличительные особенности. Если у вас уже есть этот портрет, вам нужно подумать, как его улучшить и доработать, чтобы сделать более совершенным и понятным для всех ваших партнеров. Теперь сформулируйте симптомы идеального клиента, то есть косвенные внешние признаки, свидетельствующие о наличии проблемы, которую вы решаете. Когда вы устанавливаете контакт с новым потенциальным источником рекомендации, вам нужно данному человеку дать четкий шаблон, формулу, по которой он может узнать вашего идеального клиента. Помимо его объективных характеристик и отличительных особенностей, есть также определенные симптомы, которые свидетельствуют о наличии у него проблемы. Что, к примеру, это может быть? Симптом идеального клиента для автомастерской — человек на битой машине. Возможно, это также признак идеального клиента для юриста по страховым спорам: может быть, ему задерживают выплату страхового возмещения. Это косвенные внешние признаки, свидетельствующие о наличии проблемы, которую вы решаете.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выполните 4 обязательных шага и запишите результаты в свой маркетинговый блокнот.

Техника «Трансформация потребностей»

Практически любая потребность у человека трансформируется одна в другую со временем. К примеру, когда человек хочет купить автомобиль, он идет в банк. Он идет в банк, там ему дают кредит. Далее он покупает на эти деньги в автосалоне автомобиль и становится клиентом автосалона.

Далее человек с новым автомобилем, да еще купленным в кредит, становится идеальным клиентом для страховщика. Он покупает страховой полис. После того, как он выезжает на новой машине со страховкой из ворот автосалона, он становится клиентом автозаправочной станции, потому что ему нужен бензин. Это идеальный клиент, потому что он только что купил автомобиль и ему хочется на нем ездить, идеальный клиент АЗС. После того, как он определенное время отъездил на автомобиле, ему нужно менять масло и другие расходные материалы — он становится идеальным клиентом станции техобслуживания.

Это пример того, как потребности человека постепенно трансформируются одна в другую, приобретая новые черты, и таким образом данный человек становится клиентом различных видов бизнеса. Таким же образом через данный фильтр нужно пропустить и ваши юридические услуги.

Типичные цепочки трансформации потребностей.

1. Автосалон (покупка автомобиля) — станция техобслуживания (ремонт и обслуживание автомобиля).

2. Архитектор (проектирует здание) — генподрядчик (строит здание).
3. Независимый эксперт (оценивает ущерб) — юрист по ДТП (взыскивает ущерб).
4. Аудитор (проверяет финансовое состояние организации) — юрист по банкротству (оказывает правовую помощь участникам процесса банкротства).
5. Ваш вариант ...

Это примеры, когда один бизнес порождает клиентов для другого бизнеса. Для ваших услуг, скорее всего, также есть другие бизнесы, которые порождают для вас клиентов. Вам нужно построить данную цепочку и найти как можно большее количество видов бизнеса, которые порождают у клиента потребность обратиться к вам.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выполните технику «Трансформация потребностей» для основной услуги в каждой из ваших сфер практики.

Техника «Пирог»

Следующая техника может очень продвинуть вас на пути построения мощной реферальной сети.

Шаг 1. Возьмите одну, самую любимую, вашу услугу и сформулируйте ее очень материалистично, то есть не в виде выгоды, которую вы несете, или преимуществ, которые вы даете клиенту, пользующемуся данной вашей услугой, а конкретно: что вы делаете, если посмотреть со стороны на вашу работу. Затем поставьте вашу услугу в самый верхний кусок «пирога».

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке



Техника «Пирог»

Шаг 2. Теперь необходимо абстрагироваться, посмотреть со стороны на вашего клиента и понять, какую большую проблему он решает, обращаясь в том числе к вам за помощью, если учесть, что обращение к вам за помощью — это лишь малая часть решения данной большой проблемы (кусочек большого пирога). Каким еще видам бизнеса он платит деньги, чтобы решить данную большую свою проблему? Как можно назвать большой пирог?

Когда я делал это упражнение для своей практики по ДТП, у меня получилось около десяти кусков пирога. Я могу вам сейчас на своем примере показать, какие куски получились у меня. Я прорабатывал свою услугу «ведение дела в суде по возмещению ущерба» и взял только ее.

Большая проблема, которую решает клиент, — это **восстановление своего имущественного состояния и состо-**

яния здоровья после ДТП. Он отстаивает свою невиновность в ДТП, получает возмещение ущерба у страховых компаний, получает деньги на ремонт автомобиля у других людей (виновников ДТП), получает деньги на лечение и компенсацию морального вреда в случае необходимости, устраняет иные последствия ДТП.

Какими он еще услугами пользуется, кому он платит, кроме меня?

- Он платит за оценку ущерба;
- он платит за ремонт автомобиля;
- он платит в дальнейшем за покупку полиса дополнительного страхования ответственности или за полис КАСКО, если не хочет больше за свой счет ремонтировать машину;
- он продает остатки своего битого автомобиля скупщикам автомобилей;
- если был причинен вред здоровью, он платит врачам;
- он может платить психологу, если у него появились страхи после ДТП;
- он платит судебным экспертам, если назначается судебная экспертиза, или в ГИБДД проводится автотехническая экспертиза для установления виновности;
- он может платить частным детективам за розыск автомобиля, скрывшегося, к примеру, с места ДТП;
- он может также обращаться в кредитные организации, в банки для того, чтобы занять деньги на срочный ремонт;
- он может платить за курсы контраварийного вождения, если хочет повысить свое мастерство и больше не попадать в ДТП;

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

- он будет платить деньги коллекторам и приставам, когда получит исполнительный лист и ему нужно будет взыскать деньги с виновника;
- он будет платить за эвакуатор, чтобы его машину увезли с места ДТП;
- он будет платить охраняемой стоянке за то, чтобы его битый автомобиль там стоял.

Вот, собственно, получилось двенадцать других смежных бизнесов, которые могут быть партнерами для адвоката по ДТП. Это лишь пример того, как нужно выполнять данное упражнение для одной услуги. Вы можете брать для каждой своей услуги из каждой сферы практики, прогонять по этой технике и получать множество идей, как привлечь возможных партнеров для вашего бизнеса.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выполните технику «Пирог» для основной услуги в каждой из сфер вашей практики.

Техника «Ближний круг»

Ближний круг — это те люди и организации, которые являются специалистами в какой-то узкой области и доказали свою экспертность, свою добросовестность, вы им можете доверять и можете смело рекомендовать этих людей.

Ближний круг — это группа людей, доверяющих друг другу и не являющихся конкурентами, и именно поэтому они могут обмениваться клиентами. Они все занимаются бизнесом или частной практикой в определенной сфере, все общаются с большим количеством людей. Если у вас будет подобный круг специалистов, профессионалов в других видах бизнеса, вы сможете спокойно обмениваться клиентами. И тем самым вы создадите дополни-

тельную ценность для своих клиентов и дополнительную мотивацию для клиентов поддерживать с вами отношения, дополнительный повод, чтобы вам позвонить.

Кто должен входить в ближний круг? Прежде всего, юристы других специализаций, которые не являются вашими прямыми конкурентами. Если вы однажды помогли вашему клиенту, вы останетесь в его памяти «хорошим юристом» и он будет в дальнейшем к вам обращаться за советом по всем иным юридическим вопросам. На этот случай у вас всегда должен быть кто-то, кого вы можете порекомендовать. Кроме юристов в ваш ближний круг должны входить другие профессионалы, которых обычно ищут по рекомендации: это оценщики, риелторы, врачи, в том числе стоматологи, бухгалтеры, строители, программисты, дизайнеры, журналисты, *SEO*-специалисты, и так далее, и тому подобное. Если вы ориентируетесь на бизнес-аудиторию, очень часто бывают востребованы проверенные организации, которые оказывают услуги для бизнеса: бухгалтеры, аудиторы, типографии и т.д. Вам необходимо составить максимально исчерпывающий список возможных контактов, которые могут быть полезны и интересны вашей целевой аудитории, вашим клиентам — текущим, будущим и бывшим, и выписать большой список данных организаций и специалистов.

Как их можно найти? Прежде всего методом мозгового штурма, просто взять лист бумаги и ручку и выписывать все идеи, никак их не анализируя, не критикуя. После того, как вы выписали максимальное количество идей, можно взять и полистать телефонный справочник, там в алфавитном порядке рассортированы различные организации и специалисты различных сфер услуг. Просматривая список, подумайте, какие из этих услуг могут быть полезны вашим потенциальным и текущим клиентам. И также вписываете их в свой список.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Составив большой, исчерпывающий список того, что может быть полезно для ваших клиентов, вы напротив каждой из позиций пишете, есть ли у вас уже человек или организация, которых вы можете рекомендовать и за качество услуг которых вы можете ручаться. Если у вас не будет ответа на этот вопрос, то таких специалистов нужно будет найти в ближайшее время.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выпишите на листе бумаги всех членов вашего ближнего круга с указанием сферы их деятельности и контактами по алфавиту. Далее выпишите, каких людей не хватает в вашем ближнем круге, чьими услугами обычно пользуются ваши клиенты, и где вы их можете найти.

7 надежных способов договориться с рефералами

Основная сложность в построении прочных партнерских связей обычно заключается в механизме передачи клиентов из одного бизнеса в другой. Именно на этой стадии теряется большинство клиентов и из-за разногласий по этому процессу рушатся партнерские отношения.

Как договариваться о взаимовыгодном сотрудничестве с вашими потенциальными партнерами? Можно разделить все возможные виды сотрудничества, которые я знаю, на несколько групп.

1. Работа по бартеру. Вы оказываете какие-либо услуги вашему партнеру или его клиентам, в ответ он рекомендует ваши основные услуги. Вы можете консультировать самого вашего партнера либо его клиентов. Если вы занимаетесь страховыми спорами, то ваш возможный партнер — это страховой брокер, который продает поли-

сы КАСКО, ОСАГО и другие. Его клиентам время от времени нужны консультации по страховым случаям. Вы можете оказывать такие консультации бесплатно, а в обмен предлагаете его клиентам свои основные услуги уже за деньги. Это один из вариантов работы по бартеру с бизнесом-смежником, для других видов бизнеса можно придумать другие схемы.

2. Обмен клиентами. Это наиболее частый и простой вариант для маленьких фирм, у него есть как свои преимущества, так и ограничения. «Я тебе клиентов, и ты мне клиентов». Его преимущества — вам по сути не нужно ничего менять в своем бизнесе. В чем же ограничения? Вы сможете так полноценно работать максимум с одним-двумя партнерами в одной нише, потому что если вы будете распыляться на множество аналогичных компаний-партнеров, то от вас будет идти маленький поток клиентов, и постепенно у партнеров иссякнет интерес к работе с вами, либо они начнут работать с другими юристами и процесс обмена клиентами сведется практически к нулю. Полноценно меняться клиентами можно, пожалуй, только с одним смежником одного вида. Если вы отправляете к нему всех своих клиентов и он к вам отправляет всех своих клиентов, тогда партнерство будет взаимовыгодным.

3. Плата за рекламу. Это когда вы платите фиксированную сумму либо за рассылку по его клиентской базе ваших предложений, либо за прозвон его клиентской базы, либо за размещение рекламы в том месте, где он принимает клиентов, либо за раздачу ваших рекламных материалов его клиентам. В этом случае ответственность за конверсию полностью лежит на вас как на источнике рекламы. Обращаться или нет к вам за услугами — непосредственно желания клиента. Отсюда и невысокая конверсия этого способа.

4. Оплата за контакты. В этом случае партнер просто передает вам контакты ваших потенциальных клиентов. Вы же, по сути, занимаетесь холодным обзвоном. Плюс этой схемы для партнера — понятная схема оплаты (сколько передал, столько заработал), главный минус для вас — довольно низкая конверсия, вызванная необходимостью холодного обзвона.

Причин для негласной передачи контактов может быть множество: как служебные связи, трудовые отношения вашего партнера, так и его отношения с клиентами, которых он к вам направляет. От этой схемы всегда следует пытаться перейти к следующей.

5. Оплата за лиды. В данном случае вы платите за контакты заинтересованных потенциальных клиентов, которые передает вам с их согласия ваш партнер. В этом случае размер комиссионных за каждый лид может быть на порядок выше, чем за контакт, в связи с лучшей конверсией таких лидов в клиентов.

К примеру, ваш партнер говорит своим клиентам: «Не возражаете ли вы, если я передам ваши контакты своему знакомому юристу, он вам перезвонит, и вы с ним встретитесь, обсудите, чем он сможет вам помочь? Его консультация будет для вас бесплатной».

6. Оплата за каждого присланного клиента. Вы платите комиссионные за каждого присланного им клиента по оговоренной вами ставке; он платит комиссионные за каждого присланного вами клиента. Оплата происходит, только если клиент заключил договор и оплатил его. Какая здесь сложность? Если поток становится большим, то взаимозачеты проводить все сложнее и сложнее. Процесс обмена клиентами нагружается лишней бюрократией, потерей времени, лишними встречами и так далее, если у вас не автоматизирован процесс учета, нет никакого специального журнала либо нет в CRM раздела партнерской программы.

7. Оплата с прямой продажи. Ваш партнер может сам продавать ваши услуги, сразу принимать деньги у своих клиентов, удерживая свои комиссионные, а остальное будет передавать вам. У него могут быть шаблонные договоры для ваших услуг, если таковые у вас разработаны. У него будет готовая схема, как определять, ваш это клиент или не ваш, как принимать деньги и что делать дальше, какие инструкции давать клиенту. Продажа как способ передачи клиентов более эффективна, чем реклама. В рекламе вы оставляете конечное решение за клиентом. Это очень уменьшает конверсию, когда фактор принятия решения здесь и сейчас исчезает и у человека появляется возможность отложить принятие решения на потом.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Для каждой группы ваших потенциальных партнеров пропишите возможные схемы взаимодействия и передачи клиентов, опишите их плюсы и минусы.

Реферальные девайсы: что это такое, 6 видов девайсов

Реферальный девайс (от англ. *device* — приспособление) — это то, что облегчает жизнь вашим партнерам в процессе перенаправления к вам потенциальных клиентов. Это может быть брошюра, купон, сертификат, маркетинг-кит, книга и многое другое. Это материальное воплощение вашего предложения с описанием проблем, которые вы решаете, абсолютной выгоды, которую получают ваши клиенты, причины действовать прямо сейчас и вашими контактами. Ценность данного девайса заставляет его хранить и воспользоваться им.

Какие бывают виды девайсов?

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

1. Продающая визитка. Это не просто визитная карточка, на которой указаны ваши координаты, ваш адрес, телефон и сайт и кратко изложено, чем вы занимаетесь, но также указано, что, если клиент предъявит данную визитку на консультации, он сможет получить некий бонус с ограничением по времени предъявления. Это то, что побуждает его действовать сейчас и не откладывать принятие решения в долгий ящик. Продающее предложение можно печатать на обороте визитки.

2. Сертификаты и купоны на бесплатную консультацию. Скидками надо пользоваться очень осторожно, для юридических услуг по большей части скидка не лучший вариант увеличения ценности предложения, потому что обычно считается, что если на что-то устанавливается скидка, значит, изначально цена была завышена. Если вы даете скидку на свои услуги, то, скорее всего, вы не уверены в их цене — так будет думать ваш клиент. Поэтому купоны на скидку я делать не советую. Советую делать купоны на ваши пробные услуги: либо на вашу бесплатную первичную консультацию, либо на экспресс-анализ документов, либо на посещение вашего семинара.

3. Подарочная карта с правом передачи другу — интересный вариант, который использует мой коллега из юридической фирмы по военному праву. Он использует карту, в которой написано: «Раздели скидку с другом». У него визитка, которая перфорирована посередине. Ее можно разорвать на две части, и на ней написано, что вторую половинку клиент может вручить другу. Если друг придет со второй половинкой, то они оба получают скидку по 10% от цены договора. Друг получит 10-процентную скидку, а тот, кто его привел, получит 10% комиссионных. Так как цена договора у моего коллеги приличная, около 100 тысяч рублей за один договор, то это хороший

мотиватор для того, чтобы получить скидку в 10 тысяч рублей или 10 тысяч рублей заработать, просто порекомендовав юридические услуги другу. Это пример хорошо работающего реферального девайса.

4. Пошаговое руководство. Следующая разновидность девайсов, очень эффективная именно для юристов, — это пошаговое руководство в форме брошюры или буклета. Оно может быть как в маленькой брошюрке, так и просто на листе бумаги удобного карманного формата, либо складывающегося в виде флаера или евробуклета: в формате, который удобен для того, чтобы его положить в карман и потом почитать. Пошаговое руководство должно содержать в себе общий алгоритм решения проблемы без какой-либо глубокой конкретики. За конкретикой люди должны записываться к вам на консультацию. Данное руководство выполняет функцию, во-первых, привлечения к вам внимания, во-вторых, формирования у человека в голове первичных представлений о том, что вы являетесь экспертом, и в-третьих, заинтересовывает его узнать больше и прийти к вам на консультацию. Собственно, это и есть главная цель девайса. Там могут содержаться заметки, полезные советы, другая информация. Ценность такого руководства для клиента — оно позволяет сэкономить деньги, информирует о его правах и возможностях. Ваши советы, изложенные в руководстве, не должны решать целиком проблему клиента, иначе зачем ему к вам идти и зачем вам платить деньги?

5. Маркетинг-кит. Следующий вариант девайсов, которые я предлагаю использовать. Это ваша презентация, в которой можно разместить как несколько пошаговых руководств, так и отзывы о вас, о вашей компании, о вашей практике, о вас лично; истории о ваших выигрышных делах, информацию о вас и так далее. То есть туда

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

можно поместить гораздо больше информации, чем просто в пошаговое руководство. Маркетинг-кит может быть как небольшого карманного формата, так и полноценного формата А4 с жесткой обложкой. Подробнее о содержании маркетинг-кита мы будем говорить в отдельной главе.

6. Книга. Это самый весомый аргумент, подтверждающий вашу экспертность. Если средний чек с одной сделки у вас приличный, можете использовать книгу как девайс для привлечения клиентов. Если чек не очень велик, то можно сделать выдержки из книги в виде брошюры, дополнив ее материалами из маркетинг-кита. Плюс книги в том, что ее никогда не выбросят, — у нас не принято выбрасывать книги. Если не прочитают сами, то, как минимум, передадут тому, кому эта информация будет нужна.

5 способов повысить желание воспользоваться девайсом

Как мы узнали, девайс — это способ передавать поток клиентов от вашего партнера к вам и вызывать у них желание обратиться за помощью именно к вам. Как повысить желание воспользоваться девайсом, чтобы клиент его не выкинул, не отложил в карман и не забыл?

1. Страх потери. Это психологический инструмент влияния, который заставляет человека не откладывать принятие решения на потом, а действовать здесь и сейчас. Его можно реализовать следующим образом: либо установить количественное ограничение на ваши пробные услуги, либо ограничение по срокам действия акции/предложения. Можно сделать это проставлением штампа. Есть печати, которые используют, к примеру, на почте, в них можно установить дату. Тогда вы цепляете страх потери возможности воспользоваться бесплатной кон-

сультацией вашего потенциального клиента и заставляете его принимать решение здесь и сейчас.

2. Персонализация. Как показывают исследования ученых, первое, что напишет человек, если ему дать ручку, свое имя. К своему имени человек относится более трепетно, чем к тому, что с ним никак не связано. Поэтому если написать фамилию и имя человека на вашем реферальном девайсе, то, скорее всего, он будет относиться к нему более бережно и никуда не выкинет.

3. Одушевление. Это живая подпись юриста, которая персонализирует и одушевляет предложение. Таким образом, ваш девайс становится более персонализированным, более личным, и это также немного увеличивает желание воспользоваться им и не выкинуть его, по крайней мере, сразу же. Можно напечатать на необычной бумаге, можно необычно оформить с точки зрения дизайна, опять-таки это должно быть не в ущерб содержанию, которое внутри вашего девайса.

4. Монетизация. Можно указать номинальную цену услуги, к примеру: бесплатная консультация по данному купону, обычная цена консультации — 1000 рублей. «1000 рублей» зачеркнуты, далее идут слова: «Для вас бесплатно при предъявлении данного купона, который действителен три дня». Это отличный вариант показать человеку ценность, которую он может приобрести или потерять, если не воспользуется данным предложением.

5. Проговаривание. Мало лишь молча положить сертификат или брошюру в папку с документами для вашего клиента. Бумаги мало кто будет читать сам. Важно проговаривать устно содержание вашего предложения. Персонал вашего партнера или ваш партнер лично, когда будет вручаться визитка, или сертификат, или купон, должны сказать, что это такой-то купон, он дает вам то-то и то-то. Его действие ограничено по времени. Услуги, консуль-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

тации оказывает такой-то адвокат такой-то квалификации. Помогают типовые инструкции для персонала. Если вы позаботитесь о ваших партнерах и принесете им все готовое, то вероятность успешного партнерства возрастает в разы.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Создайте реферальные девайсы для ваших потенциальных партнеров с учетом рекомендаций данной главы.



КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ

Нетворкинг — это систематическая деятельность по построению сети деловых связей с людьми из различных отраслей бизнеса и сфер деятельности с целью получения клиентов и партнеров. Знакомиться с потенциальными клиентами и партнерами вы можете как на специализированных нетворкинговых мероприятиях, так и на конференциях, семинарах, выставках, культурных мероприятиях, на отдыхе.

Чтобы добиться успеха в привлечении клиентов через деловые знакомства, нужно быть позитивным и общительным человеком. Если лично вы подобными качествами не обладаете, возьмите к себе в команду профессионального коммуникатора (директора по продажам, коммерческого директора), который возьмет на себя это направление работы.

Почему нетворкинг не работает

Типичный нетворкинг — это встречи на конференциях, где люди друг с другом общаются, обмениваются визитками, но 99% из этих людей никаких особенных результатов от такого обмена не получают. И здесь есть несколько проблем.

Проблема номер один — посетители подобных мероприятий в основном общаются с теми, кого они уже знают. Обмен визитками воспринимается как некий социальный ритуал, то есть вы даете визитку в надежде, что человек сам вам позвонит и сам приведет вам клиента. Однако другой человек, который дает вам визитку, рассчитывает на то же самое. И в итоге происходит так, что никто не получает того, что хочет, от такого обмена визитками.

Многие считают, что нетворкинг — это быстрый способ получить клиента бесплатно: подойти, всунуть визитку, два слова сказать о себе, спросить о том, с кем вы знакомитесь, вполне возможно, даже не услышав и не запомнив ответа, просто дать визитку, сказав: «Звоните, я вам помогу». Такой подход не приводит к успеху.

К успеху приводят следующие принципы, которых необходимо придерживаться: знакомства с людьми и построение сети деловых знакомств — это создание отношений *win-win*, когда обе стороны от таких отношений выигрывают. О том, как начинать знакомства именно с данной позиции, мы поговорим в этих главах.

Типы нетворкинговых мероприятий

Нетворкинговые мероприятия бывают формальные и неформальные. На неформальных мероприятиях практически все люди, которые встречаются, уже знакомы

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

друг с другом. Формальные мероприятия — это когда встречаются незнакомые люди. Формальные нетворкинговые мероприятия как раз и организуются с той целью, чтобы люди познакомились друг с другом и завязали взаимно полезные контакты.

В США это, пожалуй, самый распространенный вид деловых мероприятий, когда встречаются представители различных видов бизнеса, знакомятся друг с другом и меняются визитками. В России данный вид мероприятий (вечера бизнес-контактов) тоже постепенно набирает обороты. Самые частые нетворкинговые мероприятия в России и СНГ — это выставки, конференции, встречи при торгово-промышленных палатах.

Если мероприятие, на которое вы идете, — это «пруд», в котором водится много рыбы, каждая из которых является вашим клиентом, то необходимо идти туда как на рыбалку и соответствующим образом готовиться. Если это «пруд», в котором нет много «рыбы», а она может попасться там лишь случайно, необходимо идти туда с другой целью, а именно: построить сеть партнеров.

Самый сильный вариант использования нетворкинга — это самому выступить в роли организатора подобного мероприятия и получить все преимущества, которые имеет организатор, а именно: доступ к базе контактов всех людей, которые приходят на это мероприятие.

Пошаговая схема эффективного делового знакомства

Сейчас я хочу передать вам пошаговую схему эффективного делового знакомства и получения действительно хороших результатов от посещения подобных мероприятий.

Прежде всего к посещению подобных встреч должно быть правильное отношение — вы туда идете не разве-

каться, не участвовать в фуршете, а работать. И цель должна быть одна: работать.

С чего начинается работа? Обязательный элемент, самый первый и самый важный, — это знакомство. Прежде всего нужно знакомиться с самыми влиятельными людьми, имеющими авторитет, большое, сильное и престижное окружение. Большое — значит они общаются с большим количеством людей, которые, в частности, могут являться вашими потенциальными клиентами: сильное — значит, что эти люди являются для своего окружения авторитетом; и престижное — их окружает, возможно, самая платежеспособная аудитория. С такими людьми необходимо знакомиться прежде всего.

Как понять, что это именно такой человек? Если вы не навели заранее справки и не знаете этих людей в лицо, можно определить их по косвенным признакам: их обычно окружает много людей и все их внимательно слушают. Чтобы завязать знакомство с тем человеком, которого окружает много людей, необходимо подождать. Самый эффективный способ — это не внедряться в его окружение, а выждать, пока он отойдет в сторону — к столу, например, и уже потом к нему подходить и там знакомиться.

Такой прием используют пикаперы, когда нужно познакомиться с девушкой, которая окружена большим количеством друзей и подруг: они ждут, пока она отойдет к бару или в туалет, и там уже перехватывают, когда она будет одна.

Контакт глаз — безусловно, первый элемент, после которого следует начинать разговор. И обязательный элемент — улыбка, потому что улыбка вызывает симпатию к вам и желание с вами этот разговор начать и продолжить. Если человек не настроен с вами общаться, то расстраиваться не стоит, потому что вы абсолютно ничего в

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

данные отношения не вложили, это всего лишь ваша попытка. Чтобы «окучить» большое количество людей, необходимо иметь настрой как у дипломатов, когда они едут куда-то на переговоры. Настрой очень доброжелательный, на лице улыбка, но в то же время внутри стержень, стойкость и четкое видение цели, того, чего необходимо добиться от данных переговоров. Точно так же на данных мероприятиях.

Причина неудачных знакомств и неполучения никакого отклика — это задавание неправильных вопросов. Это действие по шаблонам, неэффективным шаблонам. Как обычно происходит? Обычно задают вопрос: чем вы занимаетесь? Человек рассказывает. Дальше вы рассказываете, чем вы занимаетесь, если он вас спросит, либо даже если он вас не спрашивает. Косвенно можно понять, что ему это не интересно, но, тем не менее, вы ему это рассказываете. А дальше как пойдет: хотите, дальше разговариваете, хотите, просто меняетесь визитками и уходите. Вся суть в том, чтобы задавать правильные вопросы. Именно задавая правильные вопросы, можно добиться результатов гораздо больших на этапе знакомства.

Какие это должны быть вопросы? В английском языке они называются *«feel-good questions»*, то есть вопросы, которые заставляют вашего собеседника чувствовать себя хорошо. Прежде всего это вопросы о нем, это вопросы открытые, на которые нельзя ответить только «да» или «нет», и это вопросы, заставляющие его раскрыться и рассказывать вам о том, что для него действительно важно, а также позволяющие ему реализовывать свои скрытые потребности, в частности, потребность делиться своим опытом, потребность хвастаться и другие подобные потребности. Это приблизительно следующие вопросы.

1. *Как вы начинали ваш бизнес?*
2. *Что вам больше всего нравится в том, чем вы занимаетесь?*
3. *Что отличает вашу компанию от ваших конкурентов?*
4. *Какой совет вы бы дали тому, кто сейчас начинает заниматься похожим бизнесом или бизнесом вообще?*
5. *А что бы вы сделали в вашем бизнесе, если бы точно знали, что у вас это получится? Какая у вас есть мечта?*
6. *Какие существенные изменения произошли в вашей профессии, в вашей сфере бизнеса за последние годы?*
7. *Как вы думаете, какова цена вхождения в подобный вашему бизнес?*
8. *Расскажите о самом серьезном или самом смешном случае в вашем бизнесе.*
9. *Каковы, на ваш взгляд, самые эффективные способы продвижения вашего бизнеса?*
10. *Как бы вы описали в одном предложении то, как вы ведете свой бизнес?*

По сути, эти вопросы вы можете задавать в любом контексте, когда общаетесь с человеком для вас новым и хотите, чтобы он начал много говорить о том, что ему нравится.

В продолжение разговора, после того, как вы задали несколько открытых хороших вопросов, необходимо также задать дежурный вопрос: **«Как я могу узнать вашего идеального клиента, если вдруг я его встречу?»**

Обычно происходит наоборот, обычно каждый начинает перебивать другого, рассказывая, кого он ищет и кто его идеальный клиент. Если же вы проявите инициативу и спросите первым: *«Кто ваш идеальный клиент?»*, —

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

у вас есть шанс выделиться из толпы людей, которые собрались на данное мероприятие.

Для чего это нужно? Для того, чтобы вы могли в будущем прислать ему какого-то нового клиента, нового партнера и тем самым реализовать основной принцип эффективного партнерства — **сначала нужно давать, а потом уже брать и просить**. Поэтому необходимо понять, что вы можете ему дать. В идеале вы должны дать новых клиентов, потому что обычно это то, что нужно всем. Поэтому и нужно первым делом спросить, как вы можете узнать его идеального клиента, если вдруг его встретите.

Другие способы разговориться с новым для вас человеком — универсальные темы разговора: семья, работа, отдых, хобби, а также ценности и убеждения. Запрещенные темы, на которые не стоит говорить, по крайней мере, высказывать свою позицию, — это темы религии и политики, потому что это наиболее частые темы для споров, разногласий и ссор.

Следующий шаг — попросить визитку. Не стоит давать свою визитку, если ее не попросили: вероятность, что влиятельный человек выкинет ее не читая — 100%. А вот если завязался содержательный разговор, 99%, что визитку вашу попросят и сохранят.

Через тридцать минут достаньте из кармана его визитку, позвоните на мобильный телефон, назовите по имени и спросите, как у него дела. Это правило основано на физиологии работы мозга. Чтобы запомнить информацию или человека, необходимо вспоминать ее с определенной периодичностью. Итак, если вы позвоните через полчаса человеку и напомним о себе, то он с большей вероятностью вас запомнит. Это очень интересная фишка, которая вас сразу выделит из общей толпы.

Пока вы не ушли с мероприятия, нужно сводить друг с другом и знакомить тех людей, с кем уже познакомились вы сами. Вы таким образом себя позиционируете

человеком с широким кругом общения. И если у вас в голове сложится мозаика из того, что вот этот человек может быть полезен этому, а тот — тому, то лучше подойти и познакомить их, этим вы точно запомнитесь всем как самый позитивный и полезный человек на мероприятии.

После того как мероприятие закончилось

После того как вы набрали кучу визиток и мероприятие закончилось, вам необходимо также о себе напомнить в очередной раз, сказав человеку персональное спасибо за состоявшийся разговор. Можно отправить ему по электронной почте письмо либо готовую открытку, что было раньше очень популярно, с благодарностью и с фразой, что если у вас на примете появится потенциальный идеальный клиент для данного человека, то вы с радостью его к нему пришлете.

Чтобы вас запомнили, нужно включать в письмо, в том числе в электронное, свою фотографию, потому что люди мыслят образами. К примеру, если вас попросят описать, как выглядит розовый слон, то вы не сможете его описать, пока не представите его картинку. Поэтому желательно, чтобы, когда у человека возникнут в голове ваши фамилия и имя или ваша сфера деятельности, у него возникло бы перед глазами и ваше лицо.

Также необходимо указывать во всех письмах, которые вы пишете, два момента: короткое описание ваших идеальных клиентов, а также основной выгоды, которую вы несете.

Если вы сканируете постоянно определенный поток информации — газеты, блоги, рассылки, новости, то там периодически мелькают новости по тем или иным сферам бизнеса. Так вот, если вы самые важные новости

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

будете собирать, а потом пересылать этому вашему новому знакомому, те новости, которые могут быть полезны именно ему, таким образом вы будете ему полезны, а он будет получать полезную информацию и также будет всячески подпитываться этой положительной энергией по отношению к вам, которая в один прекрасный момент перерастет в то, что он вам отправит либо много клиентов, либо одного, но солидного клиента.

Следующий шаг: необходимо присылать вашим партнерам новых клиентов, когда у вас такие появятся на примете, а также желательно об этом ему сообщать. То есть позвонить и сказать: я отправил вам такого-то клиента. Даже если этот клиент не дойдет до него, сам факт того, что вы к нему кого-то отправили, уже возымеет положительное действие.

Очень хорошо для того, чтобы вызывать доверие у людей и строить сеть контактов, личное общение, умение помнить лица и имена людей, с которыми вы общаетесь. Это очень важно, потому что если вы человека не помните и не узнаете, когда его встречаете (а он это заметит), то сразу же доверие к вам падает до нуля. Поэтому повторюсь: очень важно помнить в лицо людей, которых вы знаете и с которыми вы время от времени общаетесь.

Что выделяет «суперзвезд» нетворкинга, то есть тех, кто добивается выдающихся результатов, привлекая клиентов через деловые знакомства? Они обычно отдают искренне, отдают много и отдают без оглядки на то, чтобы получить что-то взамен. «Суперзвезды» нетворкинга — коммутаторы, порталы, которые соединяют между собой людей. Их можно назвать настоящим порталом для налаживания отношений.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Заведите визитницу и всегда носите ее с собой. Напечатайте достаточное количество своих визиток, и на каждой визитке должно быть указано, чем вы конкретно помогаете и кому, кратко и понятно, а также описание ключевой выгоды, которую получают ваши клиенты.

Вам необходимо найти в своем городе мероприятия — встречи, конференции, на которых собираются ваши потенциальные клиенты и партнеры, и регулярно посещать данные мероприятия, знакомиться с посетителями, применяя схемы знакомств, описанные в данной главе.



PR: КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ СОТРУДНИЧЕСТВО С ЖУРНАЛИСТАМИ

Упоминания в СМИ, как мы уже говорили, это доказательство вашей экспертности, а также облегченная версия самостоятельной генерации контента. Через упоминания в отраслевых СМИ вы можете быстро выйти на нужную вам целевую аудиторию клиентов. Вы в данном случае не пишете статью и не снимаете сюжеты — все это за вас делают журналисты. Вам же отводится самая привилегированная роль — роль эксперта. Так как эта роль почетная, ее еще надо заслужить. Давайте кратко поговорим о том, что для этого нужно.

Как выйти на журналистов

Команда, которая делает статью или сюжет для СМИ, обычно состоит из редактора и журналиста. Вы можете

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

выйти как на одного, так и на другого. Если речь идет о печатных СМИ, то их контакты вы найдете в каждой газете, журнале или в Интернете. Если речь идет о телевидении, можете позвонить в редакцию телеканала. Главное, чтобы у вас была готовая тема для сюжета, так как с запросом «просто познакомиться» с вами вряд ли кто-то захочет общаться.

Еще один вариант познакомиться с журналистами — это просто быть на виду в вашей сфере практики (участвовать в конференциях и семинарах, публиковать статьи на тематических сайтах, вести блог). Рано или поздно на вас сами выйдут с предложением дать комментарий. Если вам известны имя и фамилия нужного вам человека (редактора или журналиста), хороший способ с ним познакомиться — найти его в социальных сетях или прийти на какое-либо нетворкинговое мероприятие, где он будет присутствовать.

Как стать авторитетным источником

Прямая реклама в статье или сюжете запрещена, если вы ее не оплачивали газете или телеканалу. Максимум, на что вы можете рассчитывать, — упоминание вашего имени, фамилии, названия фирмы и вашей должности. Очень часто этого бывает достаточно, чтобы заинтересованные люди нашли вас по этим параметрам через Интернет.

Чтобы подружиться с журналистами, нужно понимать, что им от вас нужно, и стараться соответствовать этим ожиданиям. От вас им нужны две вещи: информационные поводы (темы для сюжетов) и скорость реакции на их запросы, так как журналисту материал всегда «был нужен еще вчера».

Систематически освещая свои громкие дела в прессе и сотрудничая с различными СМИ, публикуя цитаты из

данных сюжетов или выкладывая их в видеоформате у себя на сайте или в блоге, вы неминуемо повысите свой уровень экспертности в глазах вашей целевой аудитории, а это, по сути, единственное, на что можно реально рассчитывать от сотрудничества со СМИ. В некоторых нишах юридического бизнеса через сотрудничество со СМИ можно периодически получать очень крупные корпоративные заказы.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Найдите журналистов, пишущих для изданий, которые читают ваши потенциальные клиенты. Договоритесь о сотрудничестве с ними, предложив информационный повод — историю вашего клиента, о которой интересно было бы сделать новостной или аналитический сюжет.



ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ: КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ

В начале книги мы уже говорили о том, что лучший маркетинг юридических услуг — это обучение ваших потенциальных клиентов тому, когда им нужен юрист и как его правильно выбрать. Лучше всего эту стратегию можно реализовать, занимаясь информационным маркетингом.

Книги и статьи

Ничто так не формирует статус эксперта, как книга. Большинство ваших клиентов не будут ее читать целиком — максимум лишь пару интересных им глав или просто пролистают. Но само ее наличие выделит вас среди

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

всех ваших конкурентов. Книгу можно использовать не только как подтверждение статуса эксперта, но и как лид-магнит для привлечения новых клиентов. Для этого в тексте книги должны быть посеяны «крючки», с помощью которых вы убедите читателя, что в проблемах, о которых он читает в вашей книге, много различных нюансов и проще поручить их решение вам, чем пытаться решить самостоятельно. В книге должна быть информация о том, как связаться с вами.

Как быстро написать книгу? Утверждение, что книга должна быть делом всей жизни и написать ее посылить лишь гению, уже давно не соответствует действительности. Вы можете написать свою книгу за месяц. Для этого вам нужно составить подробный план книги, затем провести семинар перед живой аудиторией потенциальных покупателей книги (желательно, чтобы это были ваши клиенты), записав весь семинар в аудиоформате, либо дать интервью журналисту по тем вопросам, которые вы включили в план. Затем отдать аудиозапись семинара или интервью на расшифровку в текст — сейчас на рынке довольно просто найти подобные услуги. Вы можете обратиться как к фрилансеру, так и в специализированное агентство по работе с текстами.

После того как у вас на руках будет расшифровка, отдаете весь текст целиком на рерайт редактору вместе с планом семинара. Редактор (рерайтер) приводит разговорный стиль к публицистическому и разбирает расшифрованный текст по главам. Затем уже вы как автор вносите в книгу финальные коррективы: меняете некоторые главы местами, добавляете вступление и заключение, добавляете другую полезную информацию. Все — книга готова!

Саму книгу вы можете разбить на множество статей по отдельным узким темам и предлагать данные статьи

для публикации в тематических журналах, газетах и интернет-ресурсах в обмен на ссылку на ваш сайт и указание ваших контактных данных. Статьи могут стать ценным материалом для вашего блога. С помощью статей на ваш сайт придет целевой трафик из поисковых систем, часть которого составят ваши будущие клиенты.

Другой способ написания книги — это периодическое написание статей. Вы пишете по одной статье в день, в три дня или в неделю и публикуете их в своем блоге или ведете колонку на тематическом сайте. Через какой-то период у вас наберется достаточное количество печатного материала для издания книги. Вам останется лишь разбить его по темам на главы, добавить оглавление, введение и заключение, и все — книга готова.

Если вы пишете статьи для тематических изданий, обязательно требуйте от редакторов оставлять в тексте статьи ваши имя и ссылку на ваш сайт или ваши контактные данные — в противном случае потенциальные клиенты просто не смогут вас найти и в написании статей теряется всякий смысл.

Пишите статью простым и понятным для вашего клиента языком. Избегайте сложных предложений и юридической терминологии. Некоторые хорошие статьи живут годами и распространяются по Интернету вирусным путем (сами по себе), поэтому однажды написанная хорошая статья способна приносить вам клиентов не один год.

Видео, аудио

В последние годы в Интернете идет очень четкий тренд на вытеснение видеоформатом всех иных форматов передачи информации (текст, картинки, аудио). Самый популярный видеохостинг *Youtube.com* постепенно

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

вытесняет телевидение и превращается в социальную сеть. Видеомаркетинг для профессиональных услуг — очень важный и перспективный инструмент. В видеоформате можно выкладывать практически любые иные инструменты продвижения (семинары и выступления, интервью и комментарии, обучающие уроки и советы, отзывы клиентов и рекомендации партнеров и т.п.).

Однако для некоторых случаев, к примеру, для прослушивания в машине, аудиозаписи все же не могут быть вытеснены ничем другим. Поэтому, если вы распространяете среди своей целевой аудитории запись своего интервью или семинара, подготовьте также аудиозапись для прослушивания в машине.

Семинары

Один из основных признаков эксперта — это избыток знаний по его теме, что вынуждает его делиться знаниями: набирать учеников, проводить семинары и выступать на конференциях. Если вы хотите закрепить за собой статус эксперта в глазах ваших потенциальных клиентов, вы просто обязаны проводить для них семинары. Особенно если речь идет о корпоративных клиентах. Посетителями ваших семинаров должны быть лица, принимающие решение о покупке юридических услуг, или, как минимум, лица, влияющие на принятие таких решений.

Если посетитель семинара из числа ваших потенциальных клиентов заплатил деньги за участие, он уже на три шага ближе к тому, чтобы стать вашим клиентом, чем все другие, звонящие вам по телефону и отправляющие заявки с сайта. Это ваша презентация продолжительностью в 1 — 6 часов (в зависимости от продолжительности семинара), в течение которой вы точно успеете рассказать о

всех своих сильных сторонах как подрядчика на юридические услуги. После завершения семинара посетители могут перейти к личному общению с вами, чтобы получить разбор конкретно их ситуации с ответом на возникшие у них вопросы.

Живые семинары хороши именно тем, что на них происходит живое общение с вашими потенциальными клиентами. Структура хорошего продающего семинара примерно следующая.

1. Презентация ведущего (декларация экспертности, доказательства экспертности, социальные доказательства).
2. Знакомство с участниками (кто зачем пришел и что именно хочет узнать в ходе семинара).
3. Объявление программы семинара и его цели.
4. Основная часть семинара (глубокий разбор одной темы или поверхностный разбор нескольких тем с примерами из вашей практики, кейсами ваших клиентов).
5. Ответы на вопросы из зала (с примерами из вашей практики).
6. Завершающая часть (презентация ваших услуг).

Продажи со сцены — это отдельная и большая тема, она чрезвычайно интересна, но выходит за пределы темы юридического маркетинга и данной книги. Чтобы сделать ваше выступление эффективно продающим, требуется помимо текста работа с тем, как вы подаете материал, — с эмоциональной составляющей.

Конференции

Упрощенной версией семинаров являются выступления на отраслевых конференциях. В данном случае огромную и сложную работу по привлечению целевой аудитории проводит организатор конференции, а вы прихо-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

дите и выступаете перед уже готовой и разогретой целевой аудиторией. На первое место в этом случае выходят ваши навыки публичных выступлений и красноречия.

Конференции как трибуна для выступлений перед вашей целевой аудиторией хороши тем, что вы не участвуете в их организации, а это является чрезвычайно сложным и затратным процессом как с точки зрения финансов, так и с административной точки зрения.

Чтобы «выцепить» из толпы ваших потенциальных клиентов, заинтересовавшихся вашим выступлением, вы можете предложить в обмен на их визитные карточки ответить на их вопросы в кулуарах или же выслать им что-то полезное по электронной почте.

Более сложный, но одновременно потенциально более масштабный и прибыльный формат — это организация собственных конференций с разбавлением выступлений собственными специалистами приглашенными сторонними спикерами. Это непростой и дорогостоящий инструмент маркетинга, подходящий только для крупных компаний с большим маркетинговым бюджетом, зато самый выгодный, так как лучше всего позиционирует вас как безусловного лидера рынка юридических услуг в обозначенной нише.

Если вы самостоятельно организуете конференцию, то лучше всю техническую и административную часть отдать на аутсорсинг специализированному эвент-агентству. Тем самым вы сэкономите значительное количество денег и времени на организации.

Онлайн-конференция — облегченный вариант конференции традиционного формата с тем лишь отличием, что стоимость организации такой конференции в десятки раз ниже из-за отсутствия расходов на аренду и обслуживающий персонал. Это существенно расширяет рамки ваших возможностей. Однако данный формат все еще слег-

ка непривычен нашей публике, поэтому придется приложить определенные усилия, чтобы вашу онлайн-конференцию посетило достаточно много посетителей.

Вебинары

При современном уровне развития техники и Интернета можно транслировать ваши семинары через Интернет хоть на весь мир. В этом случае они будут называться вебинарами. Если ваши потенциальные клиенты находятся по всей России, СНГ или миру, то стоит обратить внимание на данный формат.

Вебинары постепенно входят в нашу жизнь, и если раньше это казалось уделом лишь айтишников, то сегодня сложно найти человека, ни разу не принимавшего участие в каком-нибудь вебинаре. Они дешевы в организации и проведении, но менее эффективны, чем личное общение на семинарах и конференциях. Однако бывают случаи, когда все минусы с лихвой перевешиваются плюсами вебинаров — мобильностью и дешевизной.

Если ваша целевая аудитория сосредоточена по всей стране или по всему миру, для вас это лучший инструмент организации обучающих мероприятий.

Лид-магниты

Лид-магниты (от англ. термина *lead* — заявка потенциального клиента) — это собирательное название для маркетинговых инструментов, выполняющих роль приманки для ваших потенциальных клиентов. Главная цель приманки, как и на рыбалке, вызвать интерес и заставить совершить действие (шаг навстречу). Это брошюры, пошаговые руководства, статьи, отрывки из семинаров или интервью в аудио- и видеоформате, которые

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

решают ту или иную узкую проблему вашего потенциального клиента. В обмен на получение этих материалов ваш потенциальный клиент должен сделать первый шаг вам навстречу — оставить свои контакты или прийти на консультацию в офис.

Что может быть, например, приманкой в корпоративных спорах? Вы можете сделать брошюру для тех, кто создает холдинг, и описать в ней, как правильно регламентировать отношения между учредителями, чтобы в случае возникновения разногласий при ведении бизнеса разойтись безболезненно. Эту брошюру вы можете распространять на семинарах или конференциях, дарить своим потенциальным клиентам в обмен на их визитки, чтобы в будущем иметь возможность предложить им свой консалтинг или даже абонентское обслуживание.

Лид-магниты — это полезная информация для вашей целевой аудитории, которая помогает решить какую-то часть проблемы, при том, что самую сложную часть проблемы сможете решить лишь вы сами. Чем-то важным все равно придется поделиться, чтобы показать свою экспертизу и вызвать доверие. Используя лид-магниты, вы наращиваете свою базу контактов, об использовании которой мы поговорим позже в этой книге.

Могу привести очень интересный пример лид-магнита из смежной отрасли — медицинского бизнеса. Это кейс американского врача-стоматолога. Почему американского? Да потому что США, как известно, опережают нас по уровню развития маркетинга профессиональных услуг и интернет-маркетинга минимум на десять лет.

У одной стоматологической клиники была годовая прибыль всей клиники примерно 300 000 долларов. Владелец клиники, врач-стоматолог, решила написать мини-книгу в электронном формате по уходу за зубами, которая называлась «Здоровые зубы — здоровый секс», это название, бросающееся в глаза и хорошо запоминающееся.

После того, как она ее написала и начала распространять через Интернет в обмен на оставленные контакты, пошел вирусный эффект — люди пересылали ее друг другу, чтобы поделиться эмоциями от названия книги и от ее прочтения. Уже через год годовая прибыль клиники превысила миллион долларов. В книге давались полезные советы, как следить за зубами и, естественно, предлагались услуги стоматологической клиники. Вот такой вирусный эффект может иметь лид-магнит (в данном случае книга), которая хорошо сделана и правильно распространяется.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Составьте программу семинара для ваших потенциальных клиентов. Цель семинара — дать максимум полезных знаний и вызвать желание воспользоваться вашей пробной услугой.



МАРКЕТИНГ-КИТ: ТЯЖЕЛАЯ АРТИЛЛЕРИЯ В2В-ПРОДАЖ

*Красиво оформленное глупое предложение
пойдет намного дальше, чем неудачно оформ-
ленная замечательная идея.*

Скотт Адамс
«Менеджмент по Дилберту»

Для чего нужен маркетинг-кит

Маркетинг-кит — это резюме вашей компании, все лучшее, что можно сказать о вас, сформулированное и оформленное в максимально привлекательной и удобной для восприятия форме. Цель маркетинг-кита — дать лицу, его просматривающему, представление о вас как о надежном и уважаемом исполнителе или партнере,

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

донести ваше предложение. Это «тяжелая артиллерия» ваших продаж.

Хороший маркетинг-кит существенно облегчает процесс продаж на встречах. Он незаменимый инструмент в продажах юридических услуг B2B (корпоративным заказчикам). Он должен содержать ответы на самые распространенные вопросы ваших клиентов, показать, что вы — профессионал и что с вами легко работать.

В нем должны быть описаны типовые проблемы ваших клиентов и решения, которые вы можете предоставить, чтобы ваш потенциальный клиент мог узнать свою ситуацию среди данных описаний.

Сам по себе хорошо составленный маркетинг-кит существенно повышает доверие к вашей фирме. Для усиления эффекта в нем должно быть много кейсов и отзывов.

Структура маркетинг-кита

Давайте разберем правильно составленный маркетинг-кит по частям и в каждой части отметим опорные точки.

1. Обложка

Главная задача обложки — за 3 секунды ответить на вопрос, что вы за фирма и чем вы занимаетесь, а также вызвать желание открыть и пролистать весь маркетинг-кит. Для повышения доверия обложка маркетинг-кита юридической фирмы должна быть выполнена в строгом деловом стиле. На обложке можно также поместить логотипы самых крупных ваших клиентов и вашу контактную информацию.

2. Проблемы ваших клиентов

Начать следует с фокусировки на проблемах ваших клиентов: так вы покажете, что знаете и понимаете их, и вызовете желание ознакомиться с вашим предложением.

ем решения. Если вы «промажете» в проблемах, ваш маркетинг-кит, скорее всего, закроют сразу или же будут листать без особого интереса.

Почему это важно? Люди мыслят проблемами. Читатель должен подумать: «Это про меня». Чтобы упростить передачу информации, описать проблемы нужно максимально просто — никаких терминов и сложных оборотов.

3. Решения

Необходимо придумать типовые решения для самых частых проблем ваших клиентов. Люди не идут в юридические фирмы просто так — они покупают там решения срочных проблем. Спроецируйте это на свой бизнес. Описание решения должно уместиться в одну строчку. Длинные тексты никто читать не будет.

4. Как мы это делаем?

В данном разделе вы даете клиенту в руки карту, по которой затем пойдете вместе с ним. Опишите по шагам, что нужно сделать, чтобы обратиться к вам за помощью, и что вы будете делать с проблемой клиента с момента, когда договор будет подписан до момента решения проблемы. Это существенно снимает напряжение и устраняет неопределенность в ожиданиях ваших клиентов. Как следствие — приближает сделку.

5. Условия работы

У ваших потенциальных клиентов, как правило, много вопросов, и вы должны знать те, которые встречаются наиболее часто. Ответьте на них в следующем разделе маркетинг-кита. В содержание должны войти условия оплаты, пакет документов, необходимый для работы, ваши гарантии и специальные акции.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

6. С кем мы работаем (наш идеальный клиент)

Описание вашего идеального клиента — также необходимый элемент хорошего маркетинг-кита, так как, во-первых, это говорит о вашем профессионализме (вы узкий специалист, а не предлагаете все для всех), во-вторых, если читатель узнает себя в описании вашего идеального клиента, это вызовет еще большее доверие к вашим предложениям.

7. С кем мы не работаем

Опишите здесь минимальные требования к вашим заказчикам, чтобы отсеять тех, с кем не хотите работать (проблемные клиенты). Отстраняясь от одних, вы автоматически сильнее притягиваете других.

8. Клиенты, которыми мы гордимся

Укажите в этом разделе самых значимых своих клиентов. Идеально, если это будут авторитетные компании в той сфере бизнеса, где работает ваш потенциальный клиент, хорошо также, если это будут просто всем известные крупные и уважаемые компании. Поместите рядом с описанием их логотипы.

9. Кейсы (выполненные проекты)

Опишите максимально развернуто самые значимые свои дела (проекты), выполненные в этой сфере практики. Не стоит слишком углубляться в подробности. 1 страница = 1 кейс. Для каждого кейса подберите фото или крупную картинку, так как это повышает желание прочитать текст. Люди любят разглядывать картинки. Для того, чтобы убедить читателя в достоверности кейса, разместите с разрешения клиента его контактную информацию. Звонить не будут 100%, но доверие это повысит существенно.

Структура кейса.

- Проблема, с которой обратился к вам клиент.
- Как вы решили эту проблему.

Ваши кейсы — это социальное подтверждение того, что к вам обращаются за юридическими услугами, это очень важно.

10. Отзывы

Отзывам у нас посвящена отдельная глава в этой книге. Здесь кратко резюмируем, что должен содержать хороший отзыв. Это не должны быть просто хвалебные дифирамбы в ваш адрес. Отзыв должны закрывать возражения потенциальных клиентов, а для этого в его тексте должны встречаться и утилизироваться эти возражения (сначала я думал, что... а оказалось...).

У каждого отзыва должны быть идентификационные данные лица, его оставившего: имя, контакты, должность. Звонить ему также не будут 100%, но доверие это повысит существенно. Можно даже сказать, что без контактов ваш отзыв скорее вызовет негативную реакцию, потому что люди устали от фейковых отзывов.

11. Дипломы и сертификаты

Поместите в этом разделе сканы дипломов и сертификатов ваших юристов, экспертов или компании в целом. Если в вашей нише необходима специальная подготовка (переподготовка), то прикладывать такие сертификаты — обязательно.

12. Пресса

Цитируемость в прессе — также одна из разновидностей социальных доказательств вашей экспертности. Выложите скриншоты ваших комментариев на телевидении, в журналах, газетах, Интернете.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

13. Первый шаг (начало работы)

Опишите, что нужно сделать, чтобы начать с вами работать. Первый шаг должен быть максимально простым: позвонить по телефону, оставить заявку на сайте и др. Максимально упростите эту задачу, и вы получите больше заказов.

14. Специальные предложения

Если вы работаете с большим количеством клиентов и обрабатываете достаточно массовый рынок, то специальные предложения могут повысить привлекательность ваших услуг. К примеру, вы можете предложить свою пробную услугу бесплатно первым 10 – 20 – 50 обратившимся до конца месяца.

15. Контактная информация

В разделе с контактной информацией укажите максимальное количество способов связи. Желательно указывать не ваш общий телефон, а тот, по которому можно связаться напрямую с лицом, ответственным за ведение потенциальных клиентов по подобным предложениям. Эти контактные данные нужно разместить на каждой странице, потому что желание к вам обратиться может возникнуть у читающего при прочтении любой из страниц, и ваш телефон должен быть первым, что бросится ему в глаза. Помимо телефона укажите адрес офиса, электронную почту, сайт.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Составьте маркетинг-кит вашей фирмы. Шаблон маркетинг-кита вы можете скачать по адресу <http://legalprofits.ru/mkit>.

КАК БЫСТРО УДВОИТЬ КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ: РАБОТАЕМ НАД КОНВЕРСИЯМИ

В этой главе мы рассмотрим способы, с помощью которых вы можете повысить конверсию на всех этапах вашей воронки продаж. Повышение конверсии зачастую является более простым и дешевым способом увеличения продаж и прибыли по сравнению с увеличением входящего потока.



ТОЧКИ КАСАНИЯ НА ВОРОНКЕ ПРОДАЖ

Попадая в вашу воронку, клиент неминуемо проходит через несколько контрольных точек. От того, насколько четко у вас выстроен данный лабиринт и доведены до идеала данные точки, зависит конверсия. Давайте посмотрим на эти точки касания.

Маркетинговые материалы. Насколько они удобны для восприятия? Насколько они задевают боль вашего потенциального клиента? Насколько они мотивируют к дальнейшим действиям? Это влияет непосредственно на конверсию из публики в лиды. Если человека, изучившего вашу брошюру, что-то привлекло и заинтересовало, он захочет узнать о вас подробнее и, очевидно, зайдет на ваш сайт.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Сайт должен очень четко и понятно объяснять в инструкциях, что делать дальше: куда позвонить, когда позвонить, каковы часы работы вашего офиса, как к вам проехать, где парковка, как дойти от метро, как добраться до вас на общественном транспорте. На сайте же вы должны размахивать всеми своими регалиями, тем, что подтверждает вашу экспертность. Ваш сайт должен быть информативным, отвечать на все вопросы и нейтрализовать сомнения клиента. Вы должны заблаговременно проработать все сомнения, которые могут быть у клиента, и на своем сайте поместить ответы на эти сомнения.

Отзывы клиентов на вашем сайте. Если ваш потенциальный клиент может сомневаться относительно условий вашей работы, то у вас на сайте должен быть отзыв другого клиента, который подробно рассказывает, что суть его сомнений — это полная ерунда. Одного лишь наличия отзывов недостаточно. Эти отзывы нужно разместить на видном месте, чтобы потенциальный клиент смог их найти, изучить и отбросить свои сомнения в сторону.

Электронная почта. Если клиент решит вам написать сообщение по электронной почте, то его, естественно, волнует, насколько вы быстро откликнетесь на электронную почту. В нашей практике есть очень много случаев, когда мы опрашиваем клиентов, почему они к нам обратились, и они пишут, что мы очень быстро отреагировали на их письмо по электронной почте, что косвенно свидетельствует о профессионализме. Если вы постоянно проверяете электронную почту и очень быстро отвечаете, это вызывает доверие.

Телефон. Если клиент захочет вам позвонить, что, в первую очередь, он услышит? Он услышит либо приветственное сообщение, либо какую-то нелепую мелодию, которая может ему не понравиться и вызвать отторжение к вам, либо может услышать простые гудки. Луч-

ше использовать приветственное сообщение, записанное голосом профессионального диктора, либо просто гудки. Ставить какие-то мелодии не советую. Фраза «Ваш звонок очень важен для нас» также вызывает раздражение, так как никто по факту не верит этому утверждению.

Насколько быстро вы взяли телефонную трубку, насколько вежливо ответили, также влияет на первое впечатление клиента о вашей организации. Ну, и сам номер телефона. Прямые красивые городские номера лучше представят вас в глазах клиента, чем длинные федеральные номера, которые сложно набрать и невозможно запомнить.

Поездка на встречу. Насколько просто до вашего офиса доехать, насколько у вас простой адрес, транспортная доступность, парковка, схема проезда, просто ли разобраться, где оставить машину — все эти моменты лучше продумать заранее.

Ваш офис. Приятное ли это место? Есть ли в вашем офисе доказательства вашей экспертности? Очень важный момент — офис должен быть чистым и опрятным. Это сильно влияет на вашу репутацию. Если у вас офис дорогой, но грязный, это будет хуже, чем если у вас офис средний, но чистый и опрятный. В офисе должны быть доказательства вашей экспертности — сертификаты, грамоты, дипломы, отзывы клиентов, ваши фото с клиентами, рекомендации партнеров на их бланках, рекомендательные письма, которые вы можете развешивать на стенах.

Какие еще могут быть доказательства экспертности юриста у него в офисе? Есть определенные стереотипы относительно юристов, которым необходимо следовать. Например, в офисе должны присутствовать символы государственной власти — флаг, герб, символы юридической профессии — Фемида или весы, огромная полка с томами юридической литературы. Это все будет также свидетельствовать о вашей экспертности.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Следующая точка контакта, когда потенциальный клиент только зашел к вам в офис. Он встречается с **секретарем** или юристом, который примет клиента первым. От его вежливости, умения общаться, внешнего вида зависит первое впечатление клиента.

Далее потенциальный клиент переходит непосредственно к консультации, на которой встречается с **экспертом**. От того, насколько качественно будет проведена консультация, будет зависеть, пройдет ли потенциальный клиент дальше вниз по воронке продаж.

Это основные точки касания на вашей воронке продаж, которые вы должны доводить до идеала. Про непосредственно продажную составляющую коммуникаций с потенциальным клиентом мы поговорим далее.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Проработайте указанные в главе точки касания на вашей воронке продаж и доведите их качество до 5 баллов по пятибалльной шкале.



ВХОДЯЩИЕ ЗВОНКИ: КАК ЗАКРЫВАТЬ НА ВСТРЕЧУ 10 ИЗ 10 ЗВОНКОВ

Единственная цель телефонного разговора — условиться о встрече.

Брайан Трейси

Данная глава посвящена довольно узкой, но очень важной теме: как конвертировать ваши лиды, в частности, входящие звонки, во встречи — консультации в офисе, на территории клиента или на нейтральной территории.

Как показывает практика, от 30 до 90% людей, которые доходят до первичной консультации, в результате остав-

ляют у вас какие-то деньги: либо платят за консультацию, либо заключают с вами договор на ведение их дела. Поэтому очень важно уметь правильно конвертировать входящие звонки во встречи. Какие бывают ошибки и что нужно делать, чтобы у вас был высокий процент конвертации? Об этом мы поговорим в этой главе.

Как получать больше звонков?

Прежде чем звонки обрабатывать, давайте разберем, что помогает получать больше звонков? Если у вашего сайта большая посещаемость, но звонков чрезвычайно мало, значит что-то с вашим сайтом не так. Нормальный процент конверсии трафика в звонок для сайта юридической фирмы — от 10% и выше.

Наиболее частые ошибки при создании сайтов в том, что номер телефона не виден посетителю с первого взгляда, приходится его искать. Самое плохое, когда он спрятан где-то далеко в разделе «Контакты». Плохо, когда он написан мелким шрифтом где-нибудь в левой или правой колонке страницы сайта.

Гораздо лучше, если телефон помещен в правом верхнем углу сайта, где ему и следует быть, — это стереотип расположения номера телефона на продающем сайте, там он будет лучше всего замечен вашим потенциальным клиентам. Номер телефона нужно делать очень крупным, тогда процент позвонивших будет гораздо больше. Телефонный номер должен быть виден при открытии сайта сразу, невооруженным глазом.

Во-вторых, цель вашего сайта — это прежде всего входящие звонки, большинство сайтов ориентированы именно на это. Лишь малая часть сайтов юридических фирм выполняют роль визитки — речь идет о крупных

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

фирмах, осуществляющих маркетинг немного по-другому. У большинства же средних и небольших юридических фирм сайты выполняют функцию продавца их услуг, их витрины, буклета с указанием их достижений, а также причин, почему следует обращаться именно к ним. Основная задача сайта — генерировать входящие звонки, поэтому все страницы вашего сайта должны быть заточены именно под эту цель. Между строк должен сквозить призыв позвонить, и ваш телефон должен встречаться в разных местах сайта. Это помогает получать больше звонков.

Ваш номер. Если у вас короткой городской номер, а не длинный федеральный, — безусловно, это также влияет на количество звонков, которые вы получаете. Определенная часть людей «отвалятся», потому что им будет лень набирать длинный номер. Открыв одновременно десять сайтов, в том числе сайты ваших конкурентов, они выберут тот, где указан номер попроще, короче, где его проще набирать, — и позвонят туда. Вы можете потерять определенную часть людей, если на сайте размещен федеральный номер. Если у вас номер красивый, вероятность, что его запомнят и наберут, увеличивается, потому что красивые номера с повторяющимися цифрами проще набирать, проще запоминать. По таким номерам звонят больше.

График работы. Определенную часть людей вы можете потерять, если не укажете под номером телефона, в какие часы можно звонить. Определенная часть людей может посчитать, что звонить слишком рано (если просматривают ваш сайт утром), либо, наоборот, слишком поздно (к примеру, если открыли ваш сайт поздним вечером, придя домой) — и постесняются позвонить. Этих людей вы можете потерять, если не укажете часы, в которые можно звонить.

Призыв к действию. Если под телефоном не размещен призыв к действию — «Позвоните сейчас» или «Позво-

ните с такого-то часа и до такого-то» — вы также львиную долю потенциальных клиентов, которые могли бы позвонить, можете потерять. Конверсия уменьшается почти в два раза, если призыва к действию нет. Если учитывать огромные потоки информации и рекламных сообщений, каждый день обрушивающиеся на каждого современного человека, — до пяти тысяч рекламных сообщений в день получает среднестатистический житель города, пользователь Интернета, — то человеческий мозг максимально фильтрует различные поступающие сообщения, отмечая те, где есть простые и понятные инструкции. Если на вашем сайте нет призыва к действию — «Позвоните сейчас», «Позвоните, чтобы решить вашу проблему», «Отправьте заявку», — большую часть посетителей вы потеряете, они позвонят туда, где этот призыв есть.

Обратный звонок. Есть определенная категория людей, которые по тем или иным причинам предпочтут не звонить сразу. Они могут быть на встрече, могут быть заняты на работе, находиться в местах, где неудобно говорить, но в это время они могут находиться в поиске ваших услуг. Чтобы не потерять этих людей, нужно разместить на вашем сайте форму заявки на обратный звонок, ссылку под телефоном «Заказать звонок» или «Заказать обратный звонок». Все большее число сайтов имеет сейчас такие формы, и это оправдано, потому что действительно повышает количество лидов, которые вы получаете. Лиды — это не только входящие звонки, но также и заявки на звонки. И ту часть людей, которым неудобно говорить сейчас или которые, не дай Бог, до вас не дозвонились, вы сможете сохранить и не потерять, дав им возможность отправлять заявку на звонок.

Доступность телефона 24/7. Безусловно, получать больше звонков помогает доступность телефона. Если у вас мобильный телефон, даже с прямым городским номером, с учетом современных технологий телефонии

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

возможно любой номер переадресовать на нужный телефон, в том числе на мобильный, поэтому ваш мобильный телефон должен быть постоянно доступен, хотя бы в то время, которое указано у вас на сайте. Если вы не обеспечите доступность телефона, вы также потеряете большую часть звонков и потенциальных клиентов. Это может быть в том числе потому, что в том месте, где вы работаете, плохое качество связи. Если в таком случае вы не обеспечите переадресацию на некоторых доступных сервисах *IP*-телефонии, где довольно широкий перечень опций для настройки переадресации — при занятости, при недоступности телефона и так далее, то входящий вызов может быть переадресован на любой другой телефон. Об этом нужно позаботиться.

В большинстве небольших юридических фирм входящие вызовы обрабатывают сами сотрудники компании — секретари, операторы или же, если речь идет о частно-практикующем адвокате, сам адвокат или его помощник. Здесь могут встречаться следующие основные ошибки, которые на корню рубят эффективность и не позволяют вам выделяться на фоне ваших возможных конкурентов. Это приветствие стандартным «Алло» или «Да, слушаю». Особенно портит впечатление недружелюбный тон. Тон имеет очень важное значение. Человек слышит вас первый раз, он вам звонит, никогда с вами не общался, — и первое ваше приветствие очень сильно влияет на его впечатление от вашего разговора.

Распространенная ошибка, если вы, отвечая на вопрос потенциального клиента, делаете паузу сразу после ответа. К примеру, он звонит и спрашивает, сколько стоит такая-то услуга? Вы говорите: стоит, к примеру, 10 рублей — и замолчали. — До которого часа вы работаете? — Мы работаем до пяти, до восьми, до десяти часов, — и замолчали. Пауза — это нормальная психологическая

[Как быстро удвоить количество клиентов]

модель человеческого общения, когда вы ответили на запрос и ждете ответной реакции от собеседника. Но ваша цель в данном контексте другая: это не просто общение, цель — продажа, переведение лида вниз по воронке продаж и назначение встречи. Поэтому вы должны занимать активную позицию. Когда вы отдаете мяч потенциальному клиенту, держа паузу после ответа на его вопрос, он может вам ответить, что все понял, спасибо, — и продолжить обзвон ваших конкурентов.

Очень мешают вопросы, которые перекалывают ответственность за принятие решения на него. К примеру, «Вы к нам подъедете?», — то есть, вы заставляете его сказать «Да» или «Нет». Если вы предоставляете выбор, то велика вероятность, что выбор будет сделан не в вашу пользу, поэтому не нужно в данном случае отдавать инициативу в руки потенциального клиента.

Один из вариантов, отдающих инициативу в руки потенциального клиента и снимающих ее с вас, когда вы говорите «Вам лучше подъехать» или «Ну как надумаете, тогда позвоните». Отдавая инициативу, вы теряете контроль над ситуацией. Это недопустимо, если вы хотите увеличить продажи.

Цель телефонного разговора — выявить, ваш это потенциальный клиент или не ваш; выявить вашу способность ему помочь, назначить встречу. Это цель телефонного разговора и ничто иное.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Введите в ваш маркетинг указанные в главе советы по повышению количества звонков.

Схема эффективного телефонного разговора

Основная схема эффективного телефонного разговора складывается из приветствия и вашей короткой презентации, ответа на вопрос потенциального клиента с перехватом его инициативы. Далее — встречные вопросы, чтобы диагностировать вид проблемы, выявить финансовые возможности, понять, на что он рассчитывает, определить, сам ли он принимает решения, насколько срочно нужно решить проблему, насколько сильна его боль, есть ли у него мотивы обращаться сейчас, — это все можно выявить, задавая встречные вопросы. Если это ваш потенциальный клиент, вы назначаете ему встречу.

Итак, давайте разобьем схему разговора на пункты.

1. Самопрезентация и приветствие обычно должны включать название компании, куда позвонил потенциальный клиент, по необходимости можно включать должность того, кто принимает звонок. В любом случае желательно включать имя. Если сотрудников много, можно включать фамилию. По необходимости можно включать и вопрос (к примеру «Чем я могу вам помочь?») в зависимости от реакции ваших потенциальных клиентов. Рекомендуются дружелюбные интонации, потому что даже неискренняя дружелюбность воспринимается лучше, чем непозитивные оттенки, эмоции. Желательно брать трубку не позже второго гудка. Существует стереотип: нормальное количество гудков в период ожидания — это три. Если проходит значительно больше трех гудков, вы будете терять большое количество звонков, люди не будут до вас дозваниваться и тем более доходить.

2. После того, как клиент задал вопрос, с которым он звонит, необходимо квалифицированно и развернуто ответить на этот вопрос, дать ему общее представление. Позже мы разберем примеры конкретных вопросов.

3. После ответа на вопрос нужно без паузы задать встречный вопрос, ответ на который будет более глубоко для вас идентифицировать проблему потенциального клиента. В некоторых случаях можно использовать обоснование данного вопроса: *«Для того, чтобы определить, чем конкретно мы можем вам помочь, мне необходимо узнать некоторые подробности, разрешите задать вам пару вопросов»*. Это очень мягко подводит к тому, чтобы перехватить инициативу и начать задавать встречные вопросы. Такой прием очень хорошо работает в том числе с людьми высокого статуса. Вежливые формулировки, как правило, ни у кого не вызывают отторжения.

4. Получив ответ клиента, вы либо продолжаете выявлять его потребности, задавая расширяющие и уточняющие вопросы, диагностируя его проблему, либо задаете программу дальнейших действий. Программа дальнейших действий — консультация у вас в офисе.

После того, как вы задали все интересующие вас вопросы, вам необходимо мягко увести потенциального клиента в нужном вам направлении беседы. У позвонившего существует определенный шаблон, он хочет получить ответ на свой вопрос. Существует техника, мягко подводящая вашего потенциального клиента к тому, чтобы прийти к вам на консультацию и пообщаться с вами один на один. Обязательное условие (чтобы не «сливать» лиды, перекладывая на них эту ответственность преждевременно) не ставить клиента перед выбором: обращаться ему к вам за услугами или не обращаться, покупать или не покупать, а увести его в процесс, как именно он может к вам обратиться, как именно вы можете вместе работать, чем именно вы можете быть полезными друг другу. Решение о покупке услуг никогда не принимается по телефону — оно принимается только на встрече.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Начиная с самых простых пунктов, вы можете рассказать, что человек может сделать, не перекладывая на него ответственность за принятие решения, а мягко подводя к нему. Результатом является повышение процента клиентов, приходящих на первичную консультацию после входящего звонка. Что помогает наладить хороший контакт с человеком по телефону или при встрече? Это приемы активного слушания.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Введите в ваш сценарий обработки телефонных звонков четырехступенчатую схему, описанную в данной главе.

Приемы активного слушания

Умение слушать приносит много пользы, которой никогда не принесет умение говорить. Нет лучшего метода, чтобы возбудить доверие людей, чем внимательно выслушать то, что хочет высказать собеседник.

Брайан Трейси

Если вы продемонстрировали, что внимательно слушаете человека, он автоматически будет более внимательно слушать то, что вы ему говорите. Активное слушание необходимо, чтобы продемонстрировать внимание и понять суть сказанного собеседником. Вы можете уточнить, правильно ли вы его поняли, что он конкретно имел в виду, помочь ему высказать свои мысли, что он на самом деле думает, что ему на самом деле нужно. Применять приемы активного слушания вы можете как по телефону, так и на встрече. Есть несколько приемов активного слушания, которые мы сейчас кратко разберем.

1. Поощрение, одобрение и активизация. — По телефону мы не можем поддерживать зрительный контакт, поэтому мы можем активизировать собеседника, если будем в ответ на его слова проявлять звуковую реакцию: «Да, это интересно», «Угу», «Ага», «Да, понятно, продолжайте».

2. Повтор — вы дословно повторяете слова собеседника, если он вдруг прервался, сбился, задумался. Этот прием очень помогает ему вернуться в колею и продолжить разговор.

3. Уточнение деталей — просьба дать дополнительные разъяснения того, что он действительно имеет в виду, если в речи встречаются двусмысленные, непонятные моменты. «Вы не могли бы повторить? Я, возможно, неправильно понял», «Вы хотели сказать, что...» — и дальше ваша интерпретация. «Будьте добры, разъясните мне, пожалуйста, более точно...» — и дальше что именно разъяснить. «Вы имели в виду...» — что именно он имел в виду в вашей интерпретации, в конце, естественно, вопросительный знак. «Что в вашем понимании то-то и то-то?» Это прием активного слушания — уточнение.

4. Пересказ — повторение мыслей говорящего своими словами. Этот прием помогает человеку убедиться, что вы действительно внимательно его слушали и правильно его поняли. «Как я вас понял, ...» — и дальше суть сказанного собеседником, уже своими словами. «Вы считаете, что...» — и дальше, изложение того, как, на ваш взгляд, он считает. «Исправьте меня, если я ошибаюсь, но я понял, что ваша ситуация такова и вам нужно ...», «Правильно ли я вас понял, вы сказали, что...» — и пересказать, что он имел в виду. Можно пересказать то, что сказал потенциальный клиент, но с вопросительной интонацией.

5. Развитие мыслей собеседника — это когда вы проговариваете подтекст высказывания, истинный смысл высказывания. По сути, это перекликается с предыдущим

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

приемом, когда вы, используя аналитические способности и опыт, показываете, что вы действительно понимаете, что имел в виду собеседник, каковы действительно его мотивы.

6. Отражение чувств собеседника — игра с эмоциями. Вы даете человеку понять, что разделяете его чувства. Такая подстройка оказывает сильное воздействие, помогает налаживанию доверительного контакта, доверительных отношений. Вы говорите, используя следующие речевые шаблоны: «Мне кажется, вы чувствуете себя несколько подавленно, потому что у вас такая-то проблема». Особенно актуально это бывает в юридической практике, когда речь идет об административном либо уголовном деле, то есть о чем-то личном, не связанном с корпоративными интересами, с бизнесом. Это всегда сопряжено с яркими эмоциями, переживаниями, и, если вы нащупаете эти эмоции, вы сможете расположить к себе потенциального клиента, привести его в ваш офис, сделать реальным клиентом.

7. Разделение чувств и сопереживание — перекликается с предыдущим приемом. Если у вас действительно были подобные переживания и вы искренне сопереживаете, вы можете сказать: «На вашем месте я чувствовал бы себя точно так же». Или: «Я понимаю ваши эмоции, у меня было подобное», «Я тоже по этому поводу испытывал такие чувства». Желательно не врать и не придумывать, хорошо, если у вас действительно был подобный опыт.

8. Обобщение, итоги, резюме. Если было задано много различных вопросов, на которые вы получили ответы, уточнили обстоятельства проблемы вашего потенциального клиента, в конце было бы неплохо кратко резюмировать полученную информацию: «Итак, в целом вы сказали, что у вас такая-то проблема, требующая действий в такие-то сроки, вам нужно такое-то решение в рамках

такого-то бюджета. Правильно ли я вас понял?» И дожидаться какого-то подтверждения.

Если вы адресуете собеседнику множество вопросов, логика которых ему не понятна, а вы их не поясняете и не обосновываете, то последний может закрыться и даже прекратить разговор. Если человек звонит с какой-то личной проблемой (например, по административному или уголовному делу, семейным спорам), связанной с его личностью, ему очень важно прежде всего высказаться. Нужно дать ему эту возможность.

Пример правильного разговора по телефону

Помимо самого вопроса, у человека, столкнувшегося с проблемами, есть глубокая потребность в понимании, он ожидает правильного диагностирования его проблемы. Врачу и адвокату нужно рассказывать всю правду, и большинство людей это знают.

Часто у человека есть потребность излить душу, если у него какие-то личные переживания. И вы можете погубить на корню даже положительное впечатление о вас, если будете перебивать, покажете отсутствие интереса к нему лично, а будете демонстрировать лишь заинтересованность в его деле и его деньгах. Если вы перебиваете собеседника, не отвечаете на его вопросы либо задаете встречные вопросы, не спрашиваете его мнения, не уточняете детали, а в монологе описываете, как у вас что происходит, это очень снижает эффективность беседы.

Правило номер один: если у человека душевный порыв, его речь льется рекой, дайте ему выговориться, применяйте приемы активного слушания («Угу», «Ага», «Да-да») и уточняющие вопросы, потому что, возможно, он

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

расскажет вам все, и вы сможете диагностировать его проблему. Вот пример диалога на основе стандартных вопросов.

— *Автоадвокат.рф, добрый день.*

— *Здравствуйте, я хотел бы узнать цены на ваши услуги.*

— *Да, конечно. Меня зовут Николай, я руководитель клиентского отдела. Могу я узнать, как зовут вас?*

— *Артем Дмитриевич.*

— *Приятно познакомиться, Артем Дмитриевич. У нас довольно большой спектр услуг. Чтобы я мог ответить на ваш вопрос, пожалуйста, опишите вкратце, что у вас произошло?*

В данном случае мы, во-первых, поприветствовали позвонившего потенциального клиента. Назвались по имени, обозначили должность и узнали имя собеседника. Далее мы к собеседнику обратились по имени, что также очень важно при общении с незнакомыми людьми. И перехватили инициативу, обосновывая это тем, что нам нужно более подробно узнать о его проблеме, чтобы ответить на вопрос о стоимости услуг более конкретно. Далее он говорит:

— *Я попал в ДТП, у виновника в ГИБДД какие-то связи, я опасаясь, что мне не возместят ущерб за разбитую машину и еще заставят платить из своего кармана.*

— *Когда и где это произошло, в каком ГИБДД рассматривается дело?*

— *Московский проспект, дом 48, неделю назад. Дело в ГАИ Московского района.*

Далее мы задаем еще уточняющие вопросы: имеются ли на руках какие-то документы, справки, схема проис-

шествия, калькуляция по оценке ущерба. Следует ответ: «Да, есть справка, есть то, есть это...» Получается, у нас уже достаточно исходных данных, чтобы понять, наш это клиент или не наш. В данном случае это клиент наш, поэтому мы, определившись, далее должны его перевести на следующий этап, чтобы он к нам пришел на первичную консультацию.

— В таком случае предлагаю обсудить все подробности при личной встрече. Когда вам удобно было бы приехать к нам на консультацию?

— Я не вижу смысла во встрече, вы скажите просто по телефону примерную стоимость, меня интересуют только цифры.

Таким образом, наша первая попытка назначать встречу окончилась неудачей. Что мы делаем в этом случае? В ответ на его возражение, на реплику о нежелании приезжать к вам вы можете сказать, что не у всех людей есть представление, как строится работа юриста. Очень может помочь данная метафора:

— Юристы подобны врачам: чтобы поставить диагноз, врачу нужны ваши анализы. Вы с этим согласны? Нам нужно посмотреть ваши документы. Для врача анализы, а для юриста — ваши документы.

Обычно все люди говорят: да, безусловно. Пример работы врачей хорошо убеждает. Дальше вы делаете проводку в будущее и по пунктам описываете собеседнику, что конкретно будет происходить на консультации.

— На консультации мы изучим ваши документы, зададим вам несколько уточняющих вопросов, определим, как именно мы сможем вам помочь, опишем

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

последовательность действий для решения вашей проблемы.

Этим приемом мы задаем программу, о чем говорили чуть ранее, когда разбирали структуру. То есть вы задаете программу, что конкретно будет происходить после того, как клиент даст согласие приехать и приедет. Тем самым вы даете человеку в руки карту, по которой ему нужно будет пройти, вы уже нарисовали ее для него.

— По окончании консультации у вас будет в голове четкая картина того, что и как нужно сделать, чтобы добиться нужных результатов.

Здесь вы приводите доводы в пользу его личного визита к вам, указываете на его личные выгоды, которые он получит от данной консультации. Даже бесплатную консультацию нужно продавать, потому что потенциальные клиенты склонны воспринимать ее как вашу хитрую уловку, чтобы выманить из них деньги. Вы в ответ на данный стереотип должны вставить в свой сценарий телефонного разговора аналогичную фразу: описание выгод от того, что собеседник воспользуется вашей бесплатной или недорогой услугой.

— Скажите, вам удобно будет подъехать к нам сегодня или завтра?

Вторая попытка, второй раз закидываете удочку. Возможно, не все клиенты у вас будут такими несговорчивыми, но все же вы должны быть готовы встретить такое сопротивление и тактично обрабатывать любые возражения даже самых несговорчивых клиентов.

— Сколько все-таки стоят ваши услуги?

[Как быстро удвоить количество клиентов]

Как правильно преподносить цену — это тема отдельной главы. Приведем один из вариантов возможного ответа:

— Я могу вам сказать, что у нас не самые низкие ставки по городу, и причина заключается в том, что мы делаем свою работу хорошо и добиваемся результата. А качество стоит денег, вы, наверное, и сами это понимаете. Цена за услуги начинается от... — (и называет самую нижнюю планку). Подробнее можно будет сказать после изучения ваших документов.

В итоге вы ответили на вопрос, дав представление об уровне стоимости, но аргументированно обосновали, почему не можете дать конкретный ответ, который поставил бы клиента перед выбором, обращаться ему за вашими услугами или нет. Очевидно, что в голове у него определенный бюджет, сколько он готов потратить на эти услуги.

Напомню, что основная цель приема входящих звонков — это не исчерпывающие ответы на все вопросы клиента и не постановка его перед выбором, покупать или не покупать, не продавать ему сразу по телефону договор, потому что это гораздо сложнее, чем сделать то же на консультации. Цель разговора по звонку клиента — это не продажа большой услуги, а продажа маленького простого следующего шага — консультации в офисе.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внедрите в ваши сценарии обработки телефонных звонков правила и идеи из прочитанной главы. Если у вас все еще нет таких сценариев, напишите их с нуля. Примеры сценариев вы можете скачать по ссылке: <http://legalprofits.ru/calls>.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке



ПЕРВИЧНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ: КАК ЗАКРЫВАТЬ НА ДОГОВОР ДО 80% ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

*В основе каждой успешной сделки лежит
доброжелательное отношение к клиенту.*

Брайан Трейси

Структура продающей юридической консультации

В этой главе мы будем обсуждать то, как наиболее эффективно конвертировать потенциальных клиентов, то есть людей, которые не только позвонили, но и приехали на вашу консультацию, в людей, которые заплатили вам деньги и доверили вам решение своих проблем.

Прежде всего давайте определимся, зачем нужны бесплатные или недорогие консультации, почему юридические услуги не продаются по телефону и почему некоторые юристы не очень эффективны в продажах своих услуг. Некоторые юристы говорят: «Нет, я не хочу тратить свое время, свои знания, свой опыт, делиться ими бесплатно». Дорогие консультации — это разновидность барьера, который вы ставите, когда не справляетесь с входящим потоком заявок и вам нужно отфильтровать хотя бы самых некачественных клиентов. Если вы работаете в сегменте B2B, то бесплатные консультации вообще можно давать только по большой дружбе, иначе потенциальные клиенты могут решить, что ваше время стоит слишком дешево и то, что вы предлагаете, не стоит их внимания.

Если же вы оказываете услуги физическим лицам, вы должны проводить бесплатные консультации хотя бы в

каком-то виде (с ограничением по времени, дню недели, по обсуждаемым вопросам и др.). Автоматическая человеческая реакция на что-то полезное и ценное для себя — это дать что-то в ответ, в обмен на то, что получено. Как ее можно использовать для увеличения продаж?

Во-первых, необходимо превосходить ожидания не только клиентов, но и потенциальных клиентов. Для этого нужно дать чуть больше, чем то, на что они могли рассчитывать. Таким образом, вы вызовете положительную реакцию, удивление — и увеличите шансы на то, что клиенты заключат договор и заплатят вам деньги. Если даже не заключат договор, то расскажут о вас своим друзьям и, возможно, не один раз, пришлют вам новых потенциальных клиентов.

Нужно раз и навсегда принять, что даже на потенциальных клиентов, которые не заплатили вам ни копейки, нужно тратить время. Время — это ресурс. Если вы отдаете свое время человеку, отдаете его не с каменным лицом, а взаимодействуете на эмоциональном уровне, тогда эффект будет положительный. Если же вы просто просиживаете штаны и ничего полезного не говорите, даже просидев с клиентом вместе полчаса, то получается, что никакой ценности он от вас не получил. Свое время нужно тратить с умом.

Потенциальным клиентам нужно оказывать внимание. Как правило, человек приходит к юристу как к врачу: у него проблема, которая может негативно влиять как на его эмоциональное состояние, так и на его ресурсы (деньги, имущество). То есть проблема для него, как правило, достаточно важная, если он нашел время и возможность приехать к юристу. Человеку нужно оказывать внимание.

Чаще всего, если речь идет об уголовных или административных делах, данная категория дел связана с высоким

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

уровнем эмоциональных переживаний людей. Им необходимо понимание и сочувствие. Как показывает практика, если у вас бесплатная консультация, большинство людей не будут пользоваться вашим советом, а просто примут его к сведению. Но, тем не менее, давать полезную информацию нужно, причем информация должна быть не такой, чтобы решать проблему человека полностью, а лишь дать ему временное облегчение.

7 причин, почему клиент к вам не обратится

Вы должны знать эти причины и устранить их еще до того, как к вам пришел потенциальный клиент. Большинство этих причин вы можете устранить до встречи, часть их можно устранить в ходе консультации, то есть до того, как человек ушел. Остальные можно устранить после проведенной консультации, когда расставлены все точки над *i*.

1. Нет нужды в ваших услугах. Они не нуждаются в ваших услугах или думают, что не нуждаются. Если вам очевидно, что с вашей помощью проблему можно решить быстрее и качественнее, значит, вы недоработали и не объяснили должным образом, что нужно обратиться именно к вам. Если они не нуждаются в ваших услугах, если у них действительно нет проблемы, то это не ваши клиенты, отпускайте их, ничего страшного. Отпустите одних — придут другие.

2. Нет желания. Они знают, что им это нужно, но не хотят обращаться к юристам, — это говорит о том, что их боль недостаточно сильна, чтобы заниматься решением их проблемы.

3. У них нет доверия. Они не верят, что вы можете выполнить то, что обещаете, или не уверены в качестве ваших услуг.

4. Нет симпатии. Ваш внешний вид, ваша манера общаться им не нравится. Опять-таки, это то, что вы можете устранить в корне еще до консультации, то есть выглядеть опрятно, быть в хорошем настроении или по крайней мере в нейтральном состоянии, не в негативном. Ваша манера общаться, вежливость и тактичность в разговоре, умение слушать собеседника целиком зависят от вас, а не от клиента. Ответственность за это должна полностью лежать на вас.

5. Нет срочности. Им это нужно, но не срочно, или их боль недостаточно сильна, чтобы действовать прямо сейчас. Бывает, когда нет срочности по объективным обстоятельствам, то есть срок исковой давности, к примеру, три года, — тогда действительно нет срочности, если нет каких-то иных обстоятельств, которые могли бы побудить к немедленным действиям. Однако бывает мнимое ощущение, что нет срочности, и тогда ваша задача — объяснить потенциальному клиенту, что на самом деле нужно действовать, и действовать нужно срочно. Конкретные инструменты мы рассмотрим.

6. Они не принимают решений. Им нужны ваши услуги, но решение принимает кто-то другой.

7. Нет денег. Они хотят к вам обратиться, но у них нет денег.

Формула успешной юридической консультации из 6 шагов

Успешной я считаю консультацию, когда к вам пришел человек, которому вы можете помочь, и вы убедили этого человека настолько, что он захотел обратиться именно к вам и нашел для этого возможности. Если у человека нет реальной проблемы, но вы, например, склонили его к тому, чтобы он вам за что-то заплатил, это

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

неэтичное поведение, потому что в долгосрочной перспективе губительно для вашего бизнеса.

Если вы не можете помочь человеку, брать с него деньги не стоит. Однако если вы видите, что его проблема вам по зубам, вы занимаетесь такими делами, то получается, что с этого момента все зависит от ваших навыков: от того, как вы построите разговор с человеком на консультации, зависит его желание обратиться к вам. Для этого существует довольно четкая формула. Условно я ее разделяю на шесть шагов, однако в каждом шаге есть подпункты, более мелкие шаги. Желательно выполнять их все, можно распечатать эти рекомендации и строго следовать им. Эффективность действительно проверена, я обычно все это делаю на консультациях, получая довольно высокий процент конверсии (до 80%).

Шаг № 0 — домашняя работа.

Это то, что вы должны сделать до того, как начнете кого-то консультировать, что должны знать наизусть, что должно сидеть у вас в подкорке.

Прежде всего необходимо составить список проблем, которые причиняют боль вашему потенциальному клиенту. Этот список можно разделить на следующие подпункты.

1. Его эмоции — то, что не дает спать по ночам: страх, волнение. В чем причина его переживаний? Возможно, ситуация, когда его в чем-то обвиняют, унизительна для него, он испытывает страх, что об этом станет известно, боится нанести урон своей репутации, и так далее. Вы должны четко знать, какие негативные эмоции испытывает ваш потенциальный клиент или должен испытывать. Он может их не испытывать в случае, если не осознает проблему. Однако, когда вы поможете ему осознать ее, он должен испытывать эти эмоции.

2. Чего лишается человек, имея эту проблему (каких свобод и возможностей)? Что он не может сделать? Например, не может поехать за границу, не может продать машину, — какие-то конкретные неудобства, ограничение возможностей. Во многих случаях боль причиняет именно потеря возможностей.

3. Что человек может потерять, если проблема не разрешится (потерять как материально, так и нематериально)? Потерять деньги, потерять какие-то права, потерять репутацию, имя, честь, достоинство.

4. Что он может потерять, если не начнет действовать как можно раньше? К примеру, у него есть проблема, но он сомневается, стоит ли ему сейчас ей заниматься. У вас должен быть готов ответ, что может потерять человек, если не начнет действовать прямо сейчас.

5. Список выгод клиентов от работы с вами должен быть у вас в готовом виде по каждой категории дел, которые вы ведете, вы должны его знать, он состоит, как правило, из пяти-десяти пунктов. Выгоды могут быть следующих категорий: чего он избежит или что он получит от работы с вами (избежит каких-то потерь — денег, времени, нервов). Что он может получить: вы поможете ему отсудить деньги, вы решите его проблемы, поможете отстоять его права.

6. Список потребностей ваших клиентов вы также должны знать. Потребности — это его истинные желания, то, что он на самом деле хочет получить. Они всегда корреспондируют с его болью, с тем, как он осознает свою проблему. Потребности в самых общих чертах могут быть следующими (они подходят абсолютно для всех сфер юридической практики):

- а) потребность первая, глобальная — это получить какие-то ресурсы**, получить деньги, получить возмещение ущерба морального и материального, **либо сэкономить какие-то ресурсы**, сэкономить деньги,

сэкономить время, сэкономить нервы. К примеру, это можно понять по словам клиента: «У меня нет времени этим заниматься», «Я занятой человек». Или: «Я уезжаю в отпуск, мне нужно, чтобы кто-то этим занимался»;

- б) восстановление справедливости** — часто встречающаяся потребность. «Я действительно невиновен, я не нарушал», — обычно говорят клиенты, у которых потребность в восстановлении справедливости;
- в) восстановление в правах.** Здесь может быть категория клиентов, которые на самом деле виновны. Виновны — это если речь идет об уголовном или административном производстве. Такие клиенты могут говорить: «Мне нужны права, без прав я никак не могу». Либо, если речь идет о других видах судопроизводства, то также, в принципе, по аналогии можно расширить данную потребность и на другие сферы практики;
- г) защита от обвинения.** К примеру, у человека потребность просто в том, чтобы его защищали, чтобы ему не дали максимальный срок, не назначили максимальное наказание, либо просто чтобы кто-то оказывал моральную поддержку и защищал его от обвинений. Такие люди обычно говорят: «Мне нужен адвокат, я сам могу не справиться, я не уверен в своих силах»;
- д) либо есть некоторые люди, у которых присутствует жажда возмездия:** «Я хочу их наказать», «Я хочу в полной мере у них отсудить денег», «Я хочу, чтобы они... они у меня попляшут». В таком роде заявления принадлежат обычно тем людям, у которых главная потребность — это возмездие. Вы должны «сканировать» человека на консультации и понимать, каковы его потребности, потому что именно

об этих потребностях и нужно говорить, когда вы презентуете выгоды, получаемые человеком от работы с вами.

7. Демонстрировать свою компетенцию. Вы должны знать, помнить судебную практику своей компании и знать, понимать и помнить судебную практику в своем регионе. Глобальную практику по некоторым категориям дел также крайне обязательно знать. Для этого достаточно начать с изучения практики своей компании: обстоятельства дел, ключевые моменты, которые были в делах. Административные дела, их обстоятельства, место нарушения, время, способ, статья, в каком суде шло производство, завершилось ли положительно, на каком основании дело прекратили, названия, адреса судов — такие моменты желательно знать. В понимании клиента юрист, которому можно доверять, как правило, знает наизусть все суды, их адреса, график работы, либо может это за доли секунды посмотреть прямо на консультации. Еще большее доверие вызывает юрист, который знает фамилии судей и их специфическую точку зрения на те или иные вопросы. Это невероятно сильно влияет на уровень доверия клиента к вам. Для этого, естественно, нужно этой информацией владеть. То есть помнить дела, помнить судей, знать их точку зрения и уметь донести это в нужный момент до потенциального клиента. Для этого необходимо проделать определенную домашнюю работу.

Шаг № 1 — установление контакта.

Приход к вам потенциального клиента — это установление контакта. Так как люди обращаются к тем, кому они доверяют, без установления контакта вы никакого доверия от человека не получите. Первый шаг — это приветствие. «Здравствуйте, меня зовут... Я юрист, или

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

такую-то должность занимаю в компании такой-то», «Я юрист по таким-то делам, присаживайтесь, пожалуйста». То есть инициатива исходит от вас, вы представляетесь, человеку комфортнее от того, что он знает, как вас зовут, он понимает, какую роль вы исполняете в данной компании, и видит, что вы вежливо его приветствуете: «Присаживайтесь, пожалуйста».

Далее первое, что нужно сделать, — это дать человеку выговориться, излить вам эмоции. Так как юридические проблемы очень часто связаны с эмоциями и человек идет к юристу, как к врачу, чтобы пожаловаться, то эмоциональная составляющая контакта в первую очередь должна быть установлена с того момента, когда человек может просто выговориться, рассказать все, что его мучает. Для этого можно попросить: «Расскажите, пожалуйста, своими словами, что у вас произошло». И дальше главное — не перебивать человека, внимательно слушать и выхватывать для себя какие-то обстоятельства из того, что он рассказывает.

Далее по ходу его рассказа необходимо присоединяться к его ценностям и применять техники активного слушания. Вопрос активного слушания подробно разбирался в главе про прием входящих звонков.

Для того, чтобы установить контакт, у вас по умолчанию должны быть внешние признаки, демонстрирующие вашу открытость и ваше дружелюбие. Во-первых, у вас должно быть внутреннее состояние, не вызывающее отторжения, позитивный настрой: либо хорошее настроенное, либо нейтральное. Ваш внешний вид должен соответствовать стереотипам потенциального клиента. Стереотипы клиентов, которые обращаются к юристам: юрист должен быть в классическом костюме с галстуком. Если вы будете соответствовать этому стереотипу, то уровень доверия к вам также будет повышаться.

Если у вас будет потертый, потасканный свитерок с катышками, может быть, вы и отличный юрист, но вы будете вызывать меньшее доверие у потенциального клиента. Как ни странно, согласно опросам пациентов врачей, на вопрос, какой врач вызывает наибольшее доверие у пациентов, были получены следующие ответы. Наибольшее доверие вызывает не тот врач, который на самом деле грамотный и опытный (это люди на глаз не могут определить). На глаз они могут определить только, соответствует ли врач их стереотипам. Так вот, они ответили, что наибольшее доверие вызывает врач, у которого чистый и хорошо выглаженный халат. Желательно, чтобы халат был голубого цвета как ни странно. Юрист желательно должен быть в галстукке, потому что именно так клиенты представляют юристов. Улыбка должна быть естественной. Искусственно лучше не улыбаться, потому что это, наоборот, вызывает отторжение.

Люди любят себя, и поэтому нужно называть их, разговаривать с ними так, как они любят. Человек любит слышать свое имя, поэтому желательно назвать его около десяти раз во время консультации. Тогда клиент будет вам больше доверять. Темп речи спокойный, следите за тем, чтобы собеседник вас слушал, когда вы говорите. Не перебивайте и не налегайте с объяснением, потому что человек может закрыться в своих мыслях и вас совсем не слышать. Тембр голоса должен быть низкий, грудной, такой тембр голоса автоматически вызывает доверие и расположение.

Еще один шаг в общении — присоединение к ценностям. Я уже говорил, что люди любят тех, кто на них похож. Какие точки для присоединения вы можете найти у человека, чтобы действительно показать, что вы на него

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

похожи, найти между вами что-то общее? Возможные точки присоединения — это:

- **дети и родители.** Ваши отношения с вашими детьми либо с вашими родителями, которые корреспондируют аналогичным отношениям клиента;
- **ваш возраст,** если он одинаковый;
- **общие проблемы,** которые у вас могут быть помимо той проблемы, с которой он к вам пришел. Но даже ваша аналогичная проблема — это отличный повод присоединиться;
- **территориальность.** Вы живете, работаете, ездите отдыхать в одно и то же место, ездите за покупками в одно и то же место;
- **статус и достижения,** — если у вас что-то есть похожее или у него. Это отличная точка для присоединения;
- **ваша профессия,** ваше место службы в армии, если вы оба служили где-то, — отличная точка для присоединения;
- **куда ходите за покупками,** если речь идет о женщинах;
- **общие знакомые,** общие манеры и поведение.

Во время консультации постоянно думайте и сканируйте, к какой из ценностей вы можете присоединиться.

Шаг № 2 — фокусировка на проблеме.

Во-первых, вы должны выявить, ваш это клиент или не ваш, можете вы ему помочь или не можете. Во-вторых, вы должны выявить в ходе консультации трудоемкость, то есть сложность его дела, насколько много времени и сил вы потратите, и, соответственно, только после этого можете назвать какую-то вменяемую цену. Поэтому вам нужно сначала сфокусироваться на проблеме и определить, решается ли вами проблема и сколько это решение

будет стоять. Это можно сделать, во-первых, основываясь на рассказе клиента, как я уже говорил, во-вторых, задавая уточняющие вопросы, которые нужно задавать только после того, как он выскажется, выговорится полностью. В-третьих, изучить документы, которые он принес с собой, и изучить иные обстоятельства дела.

Шаг № 3 — обобщение.

Вы должны обобщить проблему клиента, его ситуацию своими словами, чтобы понять, что у вас одинаковое видение ситуации: «Правильно ли я вас понимаю: ваше дело находится в такой-то стадии, вы предпринимали такие-то действия, вам необходимо достичь такого-то результата или избежать таких-то проблем?» Когда взаимопонимание достигнуто, тогда уже идем дальше. Если клиент не особенно осознает, что у него проблема, либо считает, что проблема не такая серьезная, чтобы ей заниматься или чтобы платить за это юристу деньги, кроме денег за консультацию, тогда это обязательный шаг. Нужно указать ему на то, что у него есть проблема и чем ему грозит наличие данной проблемы. К примеру, можно это сделать так: «По закону вы имеете право на то-то или обязанность сделать то-то. За данное нарушение предусмотрено такое-то наказание». Если посмотреть на проблему клиента со всех сторон, то есть со стороны его родственников, со стороны его работодателя, с его личной стороны, то с какой-то стороны вы можете нащупать болевую точку, и человек осознает, что у него действительно проблема. Очень помогают истории клиентов, которые, как он, не осознавали серьезность ситуации со стороны их контрагентов (если речь идет о бизнесе), со стороны его клиентов (если они узнают, что у него такая проблема, как они будут к нему относиться — может быть, захотят расторгнуть все отношения), а потом силь-

но пожалели. Если вы можете ему рассказать такие истории, это очень хорошо.

Шаг № 4 — фокусировка на боли.

Мало осознания проблемы. Нужно, чтобы у человека было желание эту проблему решить и поручить ее решение вам. Для этого следует сгустить краски и усилить его боль. Как это можно сделать? Часто я спрашиваю, к примеру, когда по административным делам ко мне приходят на консультацию: *«Знаете ли вы, что самостоятельно, без помощи юриста или адвоката такие дела не выигрываются?»* Или что шансы выиграть стремятся к нулю — 5 — 10 %. Часто люди говорят «да», потому что их нередко запугивают друзья, родственники, в Интернете они читают про судебский произвол. Это сгущение красок. *«Вы, конечно, можете попробовать сходить в первую инстанцию самостоятельно, но потом нам будет гораздо сложнее отменить состоявшееся решение».* Опять-таки потому, что без юристов такие дела не выигрываются. *«На мой взгляд, это беспредел, вас просто развели. Я искренне вам сочувствую»*, — если есть контекст, к которому подходит эта фраза, то это хорошо. *«Вам не позавидуешь»*, — также сгущение красок. *«Вас могут не выпустить за границу, посадить на пятнадцать суток, арестовать имущество»*, — то есть вы описываете максимально красочно неблагоприятные последствия, которые могут наступить, самые страшные прогнозы. *«В суде вы можете потерять много времени, сидя в очереди»*, *«Судья может на вас накричать, такое тоже бывает. Может поставить вас в неловкое положение, задавать неудобные вопросы, задавать вопросы, на которые вы не сможете ответить, потому что вы не юрист».* Человек чувствует себя максимально некомфортно, представив себе эту ужасную картину.

Шаг № 5 — фокусировка на решении.

После того, как человек осознал, что у него проблемы, и почувствовал дискомфорт от мысли, что он не будет данную проблему решать, можно сфокусироваться на решении и предложить решение. Прежде всего нужно обязательно затронуть вопрос вашей экспертности: почему вам можно доверять и поручить решение данной проблемы. Как это можно сделать? Прежде всего признак эксперта — это его узкая специализация. Можно сказать, что мы специализируемся на таких делах, или что наш юрист (фамилия такая-то) специализируется исключительно на таких делах, у него опыт такой-то, столько-то лет и столько-то завершенных дел. Если не вся фирма занимается делами этого направления, то следует упомянуть, что есть отдел, направление практики, занимающиеся исключительно такими делами. *«В прошлом месяце у нас было выиграно дело об административном правонарушении на этой же улице с точно таким же протоколом и схемой».* Опять-таки, это свидетельствует о вашей экспертности. Если у вас было аналогичное дело, с аналогичными обстоятельствами, то вы бъете просто в точку. Человек понимает, что он пришел туда, куда надо. Клиент всегда хочет найти у вас подтверждение того, что вы решали уже подобную проблему. Если вы скажете, что у вас аналогичное дело было решено совсем недавно, то это, безусловно, сильный стимул для доверия. Об этом нужно говорить после того, как вы хорошо сделали домашнюю работу. Следующий пример: *«У нас есть выигранные дела против "Ренессанса", или "Росгосстраха" по аналогичным основаниям отказа в выплате»* (к примеру, по трассологической экспертизе или в связи с забытыми в машине ключами и документами, если машина угнана). Далее следует подробное описание дела (домашняя заготовка). И продолжаете декларацию своей экспертности:

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

«Ваше дело будет рассматриваться судьей (фамилия, имя, отчество). У нее (него) есть такие-то особенности, такое-то мнение по этому вопросу». Если вы знаете особенности, мнение, это отлично, это невероятно мощный инструмент создания доверия. Если вы не знаете судебного мнения, то хотя бы можете определить подсудность и человеку сказать: дело подсудно такому-то судье, а по месту жительства у вас подсудность такая-то. Вы можете дело рассматривать как по месту нарушения, так и по месту жительства. Если дело гражданское, то оно рассматривается по месту нахождения ответчика, а если дело о нарушении закона о защите прав потребителей или причинении вреда здоровью, то по месту жительства. И следует сказать, какой у него суд по месту жительства, а какой — по месту нахождения ответчика. Необходимо знать приемные часы нужного судьи, быстро ориентироваться и быстро находить нужную информацию.

После декларации экспертности нужно предложить варианты решения, которые человека устроят. Можете предложить клиенту ознакомиться с делом и провести подробный его анализ, либо, после того как вы ему предложили полное ведение дела и не сошлись в цене, можете предложить вариант «эконом», то есть составление документов. Но об этом говорилось в других главах, здесь подробно останавливаться на этой теме не будем.

После того, как вы презентовали варианты решения, надо презентовать цену, опять-таки так, чтобы человек понимал, за что он платит деньги. Цену надо презентовать правильно, этому я посвятил отдельную главу книги — ознакомьтесь и примите на вооружение имеющиеся там техники.

Далее необходимо рассказать о выгодах работы с вами, как минимум, необходимо устно озвучить три выгоды.

Это была, естественно, ваша домашняя работа — то, о чем мы говорили в шаге номер ноль. Выгоды должны быть те, которые бьют в потребности клиента. К примеру, у него потребность сэкономить время и нервы, либо сэкономить деньги, либо получить деньги. И вы ему об этом говорите: *«Вам не нужно будет ходить в суд, вы оформите доверенность и будете заниматься своими делами»*. То есть предложенные выгоды должны корреспондировать с его болью и с его потребностями, которые вы выявили на предыдущем этапе. Только если вы четко выполните все шаги, они станут мощным крюком, цепляющим данного потенциального клиента и притягивающим его к вам.

Шаг № 6 — закрытие на договор.

Это шаг, который нужно делать решительно, и инициатива должна исходить от вас. В данном случае можно даже немножко надавить на клиента, потому что все приготовления к этому были вами проведены в ходе ответов на его вопросы, в ходе консультации и обсуждения его дела, презентации решения, экспертности и так далее. Этот шаг короткий, но решительный, и здесь нужно проявить настойчивость.

Во-первых, необходимо рассказать ему о причинах действовать прямо сейчас. Страх потери, которая возможна, если клиент не предпримет прямо сейчас никаких действий. Возможно, это какие-то процессуальные сроки, срок для обжалования постановления (если он истечет, дальше будет поздно что-либо делать) либо обстоятельства дела. Если не подать ходатайство о наложении ареста — на имущество, на расчетный счет фирмы, — то потом можно ничего не получить, формирование страха

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

потери. Либо вы можете искусственно создать страх потери, давая клиенту предложение, ограниченное по времени. К примеру, у нас в прайсе Автоадвокат.рф есть пункт о том, что через три дня после консультации, если человек не принял решения о работе с нами, цены увеличиваются на 10%. Если клиент приходит накануне суда, то также существует доплата за срочность, еще одна надбавка, которая увеличивает для него сумму договора. Об этом мы говорим человеку, когда он начинает сомневаться и думать.

После того, как вы озвучили причину действовать прямо сейчас, необходимо сделать проводку в будущее, то есть описать, что будет после того, как клиент примет решение. Тогда пропасть между колебаниями работать с вами или нет он перешагивает гораздо проще. Он должен представить, что будет за этой пропастью, и вы должны это подробно ему обрисовать. *«Мы заключим договор, вы оформите доверенность (нотариус через дорогу). Вы сдаете это за пять минут и без очереди, потому что у нас с нотариусом договоренность. Сегодня я дело передам юристу, который вам вечером позвонит. Во вторник он ознакомится в суде с материалами дела, сфотографирует их, подаст ходатайство такое-то, дальше с вами созвонится, вы с ним встретитесь и обсудите дальнейшие действия»*, — вот вариант того, как можно сделать проводку в будущее.

Дальше нарисуйте картину удачного разрешения дела. К примеру, «Если у нас все получится, ориентировочно в такие-то сроки вы получите решение суда, в такие-то сроки исполнительный лист, в такие-то сроки деньги упадут к нам на счет, к вам на карточку. И вы сможете их потратить на ремонт машины, потратить на свои нужды, на что угодно».

Расскажите хорошую историю клиентов с аналогичным делами: «Вот буквально сегодня или вчера к нам при-

ходил клиент, оставил хороший отзыв, получил денег больше, чем ожидал. У него было дело, аналогичное вашему. И у вас будет то же самое примерно через три месяца». Это еще один вариант проводки в будущее. Далее, если у клиента есть возражения, если он сомневается, либо молчит, либо говорит: «Мне надо подумать», — то необходимо с данными возражениями работать. Это значит, что на предыдущих этапах вы где-то недоработали. Подробнее об этом смотрите на нашем сайте семинар «Работа с возражениями. Продвинутый уровень». Там я описал очень много возражений и очень много приемов их обработки.

После того, как потенциальный клиент говорит «Да», необходимо, чтобы как можно меньше времени прошло между тем, как он сказал «Да», и тем, как он вам заплатил деньги. Если у него нет всей суммы сейчас, чтобы вам заплатить, то не нужно отпускать его за всей суммой. Возьмите у него хоть что-то в качестве залога. Скажите, что он может оплатить сейчас такую-то часть (либо как депозит оставить, либо как угодно можете это назвать). Но главное — взять с него хоть какие-то деньги, хоть тысячу рублей, потому что если человек отдал хоть тысячу рублей, то шансы, что он не уйдет и не передумает, его не отговорят родственники, он сам не потратит деньги на что-то другое, очень сильно уменьшаются. Шансы, что он до вас не дойдет, уменьшаются буквально в десять раз. И люди, которые вам заплатили хотя бы тысячу рублей, с большей вероятностью к вам вернуться, чем те люди, которые вам ничего не заплатили, потому что они еще могут передумать. Мы обычно в таких случаях говорим: так как у нас цены через три дня увеличиваются, чтобы забронировать за собой текущую цену, заплатите хотя бы тысячу рублей, остальное донесете потом (когда будет зарплата, когда деньги вам переведут, и так далее). То есть сразу же принимаем какие-то деньги.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Перечитайте эту главу несколько раз и выпишите на бумагу все шаги консультации применительно к вашей сфере практики. Консультация с каждым новым клиентом должна идти строго по данным шагам, пока у вас это не дойдет до автоматизма. Некоторые подпункты в рамках отдельных шагов можно менять местами, но опять-таки это делать можно будет только тогда, когда вы будете хорошо в этом ориентироваться и применять отдельно каждый пункт.



КАК РАБОТАТЬ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Возражения подобны ступенькам на лестнице, ведущей к удачному завершению сделки.

Том Хопкинс

Типовые возражения своих клиентов надо знать и делать все, чтобы устранить их в корне еще до появления. Назначая встречу, вы определяете примерные параметры клиента, а также его потребности и, соответственно, какие у него могут быть возражения. Необходимо на встрече устранить возражения до их проявления или после.

«Мне нужно подумать»

Что это означает? Это, как правило, означает, что нет денег или нет потребности в ваших услугах. Можете спросить напрямую: «О чем вам нужно подумать?» Также спросить, что еще нужно узнать, чтобы принять поло-

жительное решение. Мы говорим на консультациях, что, *«когда люди говорят, что им нужно подумать, это обычно означает, что им что-то либо непонятно, либо что-то смущает»*. Спросите, какой момент еще нужно прояснить, чтобы стало все понятно. Также можно подтолкнуть сразу клиента к действию, спросить, осознает ли он, что пора что-то делать, и понимает ли он, что может произойти, если ничего не сделать. То есть апеллируйте к срочности.

«Дорого, нет денег»

Нужно выяснить, действительно ли это аргумент правдивый или нет: *«Если бы у вас были деньги, вы бы стали действовать или еще что-то вас сдерживает?»* Зачастую выражение «нет денег» означает, что на самом деле деньги есть, но нет потребностей. Можете спросить: *«На какую сумму вы рассчитываете?»* И предложить более дешевую эконом-услугу. Саму цену понижать нельзя, нужно лишь предложить ему более дешевую услугу. Также возможно предложить кредитную карту, или рассрочку, или оплату по факту, если в вашей практике это применимо. Если клиент говорит, что ему это не нужно, то, скорее всего, его боль недостаточно сильна, либо есть другие причины. Вам в ответ на это просто необходимо привести несколько историй и фактов, когда такое отношение к проблеме привело к плачевным результатам. То есть опять-таки давить на боль и сгущать краски, рассказать истории клиентов, которые думали так же и говорили так же.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

«Нужно посоветоваться»

Если клиент говорит, что ему нужно с кем-то посоветоваться, то лучше предложить ему позвонить прямо сейчас, не отходя от телефона. К уменьшению конверсии приводит ситуация, когда он своими словами начинает пересказывать, что вы ему предлагаете. Можно сделать следующим образом: чтобы он передал вам трубку и вы лично переговорили с тем, кто принимает решение, и ответили напрямую на его вопросы. Если не удалось дозвониться и поговорить непосредственно сразу же, то определите тогда следующий шаг: время, дату звонка или следующей встречи. И узнайте непосредственно у самого человека, который был у вас на консультации, его личное мнение. Если он говорит, что он не принимает решение, то вам нужно сделать его своим союзником: спросите, будет ли он поддерживать лично положительное решение по поводу обращения к вам за помощью. Если нет, то спросите, какие лично у него есть возражения и сомнения. То есть вам нужно сделать его своим союзником, чтобы доказать тому, кто принимает решение, что к вам нужно обращаться.

В следующей главе мы подробно разберем способы работы с ценой — презентация цены, обработка возражений по цене.



19 СПОСОБОВ НАЗНАЧИТЬ ВЫСОКУЮ ЦЕНУ ЗА ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ, ОСТАВИВ КЛИЕНТА ДОВОЛЬНЫМ

Главное — правильно подать, а потом уж ты можешь запросить любую цену.

Олег Тиньков

Для многих юристов цена всегда имеет особо деликатное значение. Неопытные предприниматели обычно теряют много денег на том, что не умеют правильно вести переговоры о цене, и неопытные потребители также, когда не умеют и не любят торговаться, очень часто проигрывают эти переговоры, платят слишком большие деньги. А предприниматели в этом случае, наоборот, пытаются демпинговать, будучи не уверены в своих силах и будучи не в состоянии понять, что на самом деле нужно их клиенту.

Так вот, в данной главе мы разберем конкретно, каким образом создается цена, что такое ценность предложения, когда цена отходит на второй план, а также поговорим о некоторых приемах нивелирования значения цены для вашего клиента — потенциального или реально-го, как сбить его попытки торговаться, попытки сбросить цену, и как назначить большую цену за ваши услуги.

Зачем в принципе назначать высокую цену? Не секрет, что согласно формуле прибыли одним из коэффициентов является цена. И соответственно, чем больше вы берете цену за отдельно взятую услугу, тем больше будет ваша прибыль в общем. Поэтому, увеличив цену за услуги на какое-то количество процентов, вы неминуемо увеличите вашу прибыль. Однако нужно, чтобы соблюдался баланс всех иных показателей, в том числе чтобы рази-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

тельно не упала ценность вашего предложения, если вы вдруг увеличите цену.

Основной принцип заключается в следующем: **не важно, сколько стоят ваши услуги, важно, какую ценность получает клиент в результате их приобретения.**

На ваш взгляд, ценность может быть одна, на взгляд клиента, ценность может быть выше или ниже. Почему так происходит — чуть позже. Совершенно не важно, сколько стоят ваши услуги, если клиент видит в них ценность большую, чем он платит. Это аксиома, которая действует всегда, и всегда нужно ее знать и помнить. Основная ваша задача — это всеми способами демонстрировать ценность.

По сути, цена — это величина гипотетическая, взятая с потолка на основании сравнения либо на основании различных подходов в оценке: доходный, расходный, сравнительный подход. Так, цену любой услуги можно вычислить или назначить, рассчитав доход, который может получить клиент в результате вашей услуги, либо рассчитать расходы, которые он экономит в результате вашей услуги, либо сравнить цену с другими предложениями на рынке и таким образом вычислить цену за ваши услуги.

Это всегда должно быть привязано к некой ценности. Ценность может быть материальной и нематериальной, но цена всегда должна быть ниже, чем ценность. Если представить это в виде картинки, то в данном случае все будет выглядеть примерно так: на одной чаше весов деньги, а на другой, к примеру, будильник, символизирующий время. Если ваш клиент экономит много времени, обращаясь к вам, то в данном случае ценность будет выглядеть примерно так.

Три обязательных элемента для того, чтобы сделка состоялась, — это проблема, время и деньги.



Цена и ценность

Во-первых, у вашего клиента должна быть проблема, которую он осознает, которая у него настолько очевидна, что он хочет ее решить, то есть он испытывает боль и дискомфорт от того, что проблема у него присутствует.

Во-вторых, у него должно быть достаточно времени, и время должно подойти именно к тому моменту, когда он хочет эту проблему решить, когда уже назрело, и это надо сделать здесь и сейчас.

И у него должны быть деньги, необходимые для решения проблемы, — либо в наличии, либо есть возможность данные деньги получить. Обычно не стоит вопрос получения определенной суммы денег, когда цена решения проблемы гораздо выше, чем сумма денег. Это очень ярко символизирует именно этот принцип: цена против ценности. Если для человека очень важен конечный результат, с которым вы можете ему помочь, то вопрос денег обычно не стоит. Стоит только вопрос — «как?», а не «смогу ли я?».

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Что на самом деле продают юридические фирмы?

Правда в том, что юридические фирмы не продают услуги. Те, кто считает, что они продают услуги, действуют тактически неверно и тем самым сильно уменьшают свою эффективность.

- 1. Решение проблемы.** На самом деле вы продаете решение проблем людей, которые к вам обращаются. Вы должны четко представлять, что это за проблема и почему этому человеку важно, чтобы эта проблема была решена. Что будет, если он не будет ее решать, какие могут быть подводные камни, к чему это может в итоге привести и какую ценность вы ему даете, решая данную проблему.
- 2. Цена решения проблемы.** Второе, что вы продаете, помимо решения проблемы, — это цену решения проблемы, то есть вы в идеале должны по полочкам разложить, почему цена, которую он платит, — это гораздо ниже ценности, которую он получает.
- 3. Причина действовать.** Третье, что вы продаете, — это причина, по которой необходимо решать проблему и платить эту цену прямо сейчас. Про причины мы в одной из предыдущих глав говорили. Причины желательно также озвучить. В частности как один из примеров — это опасность промедления, обычно очень веская причина, если ее правильно обосновать.

Плюсы и минусы различных схем оплаты. Фиксированная оплата vs Почасовая оплата, гонорар успеха

Теперь давайте немного коснемся различных схем оплаты. Бывают фиксированные ставки (плавающие и твер-

дые) и почасовые, бывают смешанные. В чем плюсы и минусы фиксированных ставок? Фиксированная ставка подходит для стандартных дел или стандартных проектов. Ее плюс в том, что она комфортна для клиента. Ее минус в том, что вы берете на себя риск переработки по проекту. Если вы хорошо ориентируетесь в данной категории дел, это дела типовые и это ваша специализация, вы имеете необходимую практику и опыт, тогда можно говорить о том, что вы этот риск на себя берете ради выгоды клиента и ради его комфорта.

Почасовая ставка подходит для нестандартных дел, нестандартных проектов, для объемных дел, в которых невозможно сразу достоверно определить объем работы и существует несколько вариантов развития событий. Она бывает менее комфортной для клиента, потому что он не может выделить определенный бюджет на данный проект и есть опасность разрастания бюджета, разрастания трат. Для вас в данном случае плюс, что вы застрахованы от переработки, но существует риск неоплаты счетов по итогам работы либо риск уменьшения размера счетов, которые будут фактически оплачены.

Фиксированная схема оплаты может быть смешанная — аванс плюс гонорар успеха. Гонорар успеха может быть в виде процентов от выгоды, которую получит клиент, либо также может быть фиксированным. В данном случае есть плюс для вас при данной схеме оплаты, особенно когда речь идет о взыскании денег в рамках гражданского судопроизводства, когда вы представляете истца. Для него гораздо проще расстаться с небольшой суммой денег сейчас и с гораздо большей потом, так как этих денег по сути у него сейчас вообще нет. Это замечательный способ, чтобы увеличить средний чек без существенного сопротивления со стороны клиента.

Техники назначения высокой цены

Чтобы назначить максимально высокую цену, вам нужно сформировать в голове у потенциального клиента образ весомой ценности того, за что он платит. Давайте разберем конкретные техники, которые помогут вам в этом деле.

Техника «В конце консультации»

Представьте, что в море друг к другу подходят два корабля. С одного корабля на другой перекидывается на тоненькой-тоненькой ниточке записка, на которой написано: «Сколько стоит?» И когда на другом корабле туда приписывают, сколько стоит, — «10 000», — эта ниточка улетает на первое судно, а корабли расходятся и больше никогда не сойдутся. Точно так же происходит, если вы по телефону сразу отвечаете, сколько стоят ваши услуги. Очень часто люди звонят и спрашивают: «Сколько стоят ваши услуги?»

Во-первых, даже если более подробно проанализировать и понять, что за проблема, в общих чертах определить, типовая она или не типовая, назвать стоимость, больше половины людей в таком случае теряются. Происходит это по множеству причин, но главное — понимать, что это неэффективный метод — по телефону продавать услуги. Просто это принять и так не делать.

Ваша задача продать первичную консультацию, а не услуги по телефону, чтобы отодвинуть озвучивание цены на более поздний этап и использовать время, которое вы проведете с клиентом на консультации для того, чтобы максимально привязать его к себе как на эмоциональном уровне, так и на различных логических уровнях, обсуждая детали, о которых он, возможно, не знает.

Так вот, представим опять эти два корабля в море. Они уже не тоненькой ниточкой друг к другу привязаны, а множеством веревок, бордажных крюков. Они могут разойтись, но это теперь гораздо сложнее. Примерно то же самое происходит, когда вы полчаса или час общаетесь с человеком на консультации, отвечаете на его вопросы, он вам рассказывает долго о себе, о своей проблеме и тем самым привязывается к вам.

Три способа, как отодвинуть оглашение цены на конец консультации. Они подходят для людей, которые прямо приходят на консультацию и хотят сразу узнать цену, и еще более подходят для тех, кто звонит по телефону, чтобы узнать цену.

Первый способ — задавание программы. Он заключается в том, что вы в ответ на вопрос «Сколько стоит?» говорите, что *«гля того, чтобы определить стоимость моих услуг в решении данной проблемы, необходимо, во-первых, посмотреть документ номер один, документ номер два, документ номер три; выяснить обстоятельства такие-то и такие-то, задать вам такие-то и такие-то вопросы. Необходимо, чтобы вы мне подробно рассказали об этом и об этом. Вы приедете в офис, мы с вами сделаем вот это, вот это, а потом я предложу вам различные варианты, сколько это может стоить, чем я смогу вам помочь»*.

Таким образом, вы задаете определенную программу, по которой вы пойдете с вашим потенциальным клиентом, обсуждая его проблему. Теперь ему на логическом уровне понятно, почему вы не можете назвать цену здесь и сейчас.

Второй способ, как отодвинуть называние цены на конец консультации, — это обоснование невозможности оглашения цены прямо здесь и сейчас. Обосновать невозможность можно, погрузив потенциального клиента

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

в максимально количество подробностей, нюансов того, как это может быть. Когда вы говорите, что *«есть множество вариантов того, на каком этапе сейчас ваша проблема, каковы обстоятельства дела, какие документы есть у вас на руках и какие еще предстоит собрать, что было уже сделано, а что нет, что вы хотите получить в итоге — в общем, есть множество различных вариантов развития событий»*. Таким образом, вы обосновали невозможность называния цены, объяснив клиенту, что могут быть различные варианты.

Следующий способ, как отодвинуть оглашение цены в конец консультации, — это озвучить вилку цен. Если он очень настаивает на том, чтобы была названа конкретная цена и дальше тянуть уже нет возможности, потому что может последовать негативная реакция, тогда вы называете вилку, максимально соответствующую различным вариантам развития событий, к примеру от 5 000 до 50 000. Такая вилка лучше, чем от 1 000 до 1 000 000. То есть желательно, чтобы вилка была более конкретной. И после озвучивания вилки вы можете использовать и первый, и второй варианты, и задавать программу, и обосновать невозможность называния цены. Опять-таки, в данном случае вы на его просьбу назвать цену ответили.

Техника «В начале консультации»

Техника может использоваться при наличии следующих условий: только в сегменте «премиум», где высокая цена является символом, показателем качества и престижа. Во-вторых, если процесс переговоров строго регламентирован по времени, и потенциальный клиент, услышав цену, не встанет и не уйдет сразу. Вновь представим картинку с весами. Когда вы называете цену в начале консультации, чаша весов, на которой лежат деньги, резко

падает на стол. Ваша задача — в течение оставшегося времени, отведенного на переговоры, другую чашу весов, чашу ценностей, перевесить, постепенно накидывая аргумент за аргументом (какую выгоду, какую ценность клиент получает, соглашаясь на данную цену). Так как процесс переговоров строго регламентирован по времени и ваш собеседник не может встать и уйти, у вас есть такая возможность: постепенно давать ему аргументы, чтобы в конце концов он убедился, что чаша весов, где лежит ценность, перевесила.

Техника «Бутерброд»

Это очень распространенная техника не только для запаковывания цены, но и для запаковывания различного рода негативной информации, очень часто применяется в различных ситуациях. В чем состоит проблема называния цены — эмоциональная, тактическая? При назывании цены неопытный переговорщик делает паузу после того, как он назвал цену. У потенциального клиента при этом достаточно времени на обдумывание и выдачу окончательного резюме по этому поводу. Пауза после озвучивания цены чисто психологически придает ей вес. Чем длиннее пауза между словами, тем обычно больший вес имеют слова. По длине пауз, которые делает оратор, обычно можно судить о величине авторитета данного оратора. Даже если вы делаете небольшую паузу после озвучивания цены, эта пауза автоматически придает данной фразе определенный вес и ее начинают обдумывать.

В большинстве случаев, когда вы делаете паузу после называния цены и ничего не говорите, вашему потенциальному клиенту не составляет труда сказать: «Дорого». Например: «Сколько стоят ваши услуги?» — «Двадцать

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

тысяч». Пауза. «Дорого». Что делать в этом случае? В этом случае нам на помощь придет техника «бутерброда».

Техника заключается в следующем: мы укладываем цену в середину нашего монолога, в середину нашего ответа на вопрос клиента. Во-вторых, мы не делаем паузы после называния цены, а продолжаем монолог. Мы заканчиваем вопросом, на который клиенту очень легко ответить, и желательно, чтобы он утвердительно ответил на вопрос. Все это мы проговариваем очень спокойно, будничной рутинной интонацией, чтобы не делать акцента на цене и никаким образом не меняем ни темпа речи, ни тембра голоса, когда отвечаем на вопрос о цене. Тем самым мы достигаем, во-первых, эффекта сообщения цены, то есть отвечаем на вопрос потенциального клиента о ней. Во-вторых, стирается острота восприятия цены интонационным режимом: мы не меняем интонацию, не меняем громкости голоса и тем самым не делаем эмоциональный акцент на цене. В-третьих, стирается острота восприятия из-за отсутствия паузы. Когда мы не делаем паузу после называния цены, а уводим клиента дальше в наш монолог, также стирается акцент, который обычно делается неопытными продавцами. В случае, если клиент автоматически дает ответ на легкий вопрос, создается впечатление его согласия с названной ценой. Пример из реальных сценариев:

— Сколько стоят ваши услуги?

Дальше идет толстый «бутерброд», монолог юриста, который отвечает на вопрос:

— Заключая договор на ведение дела, вы можете рассчитывать, что мы берем на себя всю работу от начала и до конца, в частности, ознакомление с материалами дела, их анализ и выработку правовой позиции; составление ходатайств, жалоб, объяснений, вызов и допрос свидете-

[Как быстро удвоить количество клиентов]

лей, назначение экспертиз, посещение всех судебных заседаний в суде первой инстанции, независимо от их количества; в случае необходимости обжалование решения в суд второй инстанции, в случае необходимости обжалование в порядке надзора. Стоимость услуг по всем категориям дел у нас начинается от XXXX рублей. Чтобы определить стоимость ведения вашего дела, нам необходимо пообщаться с вами лично, изучить имеющиеся у вас на руках документы. Для этого у нас есть бесплатная первичная консультация. Скажите, вам удобно было бы подъехать к нам в офис на бесплатную консультацию, к примеру, сегодня до 20 часов?

Вот иллюстрация того, как необходимо запаковывать цену. Толщину бутерброда определяйте сами.

Техника «Сравнение в деньгах»

Если есть возможность, всегда старайтесь показать клиенту его прибыль или его экономию в денежном эквиваленте. Не стоит ограничиваться словами: «Это будет выгодно», «Вы можете сэкономить». Данная техника применима, пожалуй, лишь к ценности в виде каких-то логичных выгод, о которых мы говорили ранее, то есть получения дополнительных денег либо экономии денег. Если вы это все не только на словах, но и на цифрах покажете, то, используя данную технику, сможете с большей вероятностью добиться положительного результата.

Небольшой психологический момент: прежде чем считать возможную прибыль клиента, нужно спросить разрешения на то, чтобы ее сейчас просчитать и получить подтверждение его заинтересованности в том, чтобы вы сейчас это рассчитали, потому что, как правило, подсчет чужих денег у некоторых людей (если между вами не установлен доверительный контакт) может вызвать отторжение и негативную реакцию. Чтобы этого избежать, вам

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

нужно деликатно спросить на это разрешение. К примеру, сказать фразу: *«Предлагаю взять калькулятор и посчитать, какую экономию вы получите в течение года, если перейдете к нам на обслуживание. Как вы на это смотрите?»*

Техника «Разбитие цены»

Следующая техника — это разбитие цены на маленькие составные кусочки. Любые — денежные, временные или энергетические — инвестиции работы с вами разбиваются на более мелкие составляющие. Тем самым нивелируется размер цены и размер отходит на второй план, если вы для сравнения приводите какие-то примеры, повседневные и понятные, которые не кажутся чем-то чрезвычайным дорогим.

Если речь идет о денежных инвестициях, — опять-таки, не тратах, а инвестициях, — две стороны одной монеты: позитивная интерпретация вложения денег — это слова «вложение» и «инвестиция»; негативное — это «трата». Когда ценность перевешивает цену, тогда это инвестиции и вложения; когда не перевешивает, тогда — траты. Нужно применять правильную терминологию. Примеры: *«Сумма такая-то, составляет в день столько-то, столько-то»*; либо: *«Цена работы с нами сравнима по цене с одной чашке кофе в день»*. Чашка кофе может также стоить от 20 до 250 рублей, то есть всячески можно растянуть, будь то растворимый кофе, будь то эспрессо, недорогой, дорогой, будь то какой-нибудь латте за 200 рублей. *«Цена одной чашки кофе в день на какой-то срок, просчитайте»*, либо: *«10 % от вашего дохода каждый месяц, либо от вашего дополнительного дохода каждый месяц»*, либо: *«Это стоит как пять литров бензина каждый день»*.

Умножение прибыли или потерь

Следующий способ запаковать цену — это умножение прибыли или умножение потерь. Два примера подсчета возможной экономии клиента. *«Ваша экономия на уплате налога на землю может составить XXXX рублей. Подобная экономия даст вам в год XXXX рублей дополнительных средств, которые вы могли бы потратить на развитие бизнеса или на личные нужды. Цена вопроса, чтобы это стало возможным, всего лишь XXXX рублей».*

Следующий пример — продажа абонентского юридического обслуживания. *«Каждый месяц XXXX рублей вашего бюджета уходит на оплату труда штатного юриста, плюс XXXX рублей на зарплатные налоги, XXXX рублей на аренду рабочего места, итого XXXX рублей трат чистыми в месяц. За год эта сумма может составить XXXX рублей. За десять лет вы отдадите на эти нужды XXXX рублей. И это всего лишь за одного сотрудника. Стоимость абонентского обслуживания у нас может составить те же XXXX рублей, но уже без зарплатных налогов, без отпусков, без больничных, без аренды рабочего места и тому подобных смежных затрат. Выгоду можете посчитать сами, о качестве и говорить не приходится».* Это прием умножения прибыли или умножения потерь, когда вы ковыряете по чуть-чуть, потом очень сильно все это умножаете, масштабируете, и тогда становится понятно, сколько же денег на самом деле уплывает из бюджета вашего потенциального клиента или может к нему приплыть.

Техника «Сравнение с другими тратами»

Ваша задача — сравнить стоимость услуги с теми тратами, которые клиент уже делал или делает в настоящий момент. Причем не обязательно сравнивать именно с

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

однородными услугами, юридическими, можно и с какими-то другими, либо вообще с какими-то другими тра- тами, а может быть, и со штрафами. Возможно привести примеры как из бизнеса, так и из повседневной жизни, как своей жизни и своего бизнеса, так и из жизни и из бизнеса вашего потенциального клиента.

Техника «Разница в цене»

Когда вам говорят: «Дорого, у кого-то там дешевле», — то вы не бейтесь за всю цену, которую предлагаете, а делайте проще: просто вычисляете разницу и бейтесь за эту разницу. Эта сумма гораздо меньше, и психологически получается, что за нее сражаться гораздо проще.

При продаже услуги, отличающейся от цены, которую представлял себе клиент, ведем разговор лишь о сумме разницы, учитывая контрастное восприятие клиентом различия между ценой в целом и небольшой разницей. Так ему легче принять решение в вашу пользу.

Техника «Не очень и хотелось»

Эта техника заключается в следующем. Вы ведете разговор с потенциальным клиентом так, как будто у вас за дверью очередь таких потенциальных клиентов и сам по себе он не представляет никакой особой ценности, так как сегодня в любом случае придет другой клиент и все равно заключит договор. Внутреннее ощущение уверенности в этом, как правило, транслируется очень хорошо вашему собеседнику, этому помогает и ваше выражение лица: *«Может быть, я, конечно, буду с вами вежлив, но, по большому счету, мне все равно»*.

При применении техники «Не очень и хотелось» объяснения ведутся в основном при помощи логической аргументации и в нужный момент необходимо соскользнуть на эмоциональную аргументацию, опять же с этим

внутренним посылом, что вам по большому счету все равно, обратится он к вам или нет. Чем ярче будет контраст у вас между сухими логичными объяснениями и переосмыслением на эмоциональные объяснения, тем сильнее будет эффект этого воздействия. Опять-таки, главное — внутреннее состояние.

Допродажа

Люди покупают услуги не по самой низкой, а по самой высокой цене, которую могут себе позволить. Есть примерно процентов двадцать клиентов, которые могут себе позволить заплатить за ваши услуги больше, чем установлено вашим прайс-листом, но если вы им это не предложите, они вам это и не заплатят. Поэтому у вас должен быть способ повышения стоимости услуг для таких клиентов. Он называется допродажей.

Допродажа более дорогой услуги делается, когда клиент уже согласился заключить с вами договор и сделал для этого первые действия: либо оформил доверенность, либо дал вам паспорт для оформления договора, либо заплатил какую-то небольшую предоплату. Только после того, как он принял решение о покупке, ему нужно предлагать что-то дополнительное. Вы предлагаете ему более дорогую услугу, которая включает в себя больший объем услуг либо премиум-услугу, либо гарантии. У вас может быть на этот случай *VIP*-договор, в который входят дополнительные услуги, в том числе те, которые влияют на его удобство. Мы сами собираем недостающие документы, обмениваемся с клиентом документами с помощью курьера, ведем дело до победного конца, то есть делаем все «под ключ». Мы за это берем больше на 50%, чем по обычному договору. И процентов двадцать клиентов вполне соглашаются на это. Вам тоже стоит попробовать.

Что делать, если клиент просит скидку

Следующий вопрос: скидывать ли цену, когда клиенты торгуются. Ответ на этот вопрос — нет. Потому что, когда вы просто так скидываете цену, это означает, что цены на ваши услуги завышены. И ценность ваших услуг в глазах клиента также после этого падает. Что же делать, если они пытаются добиться скидки?

Во-первых, нужно получить принципиальное согласие на заключение договора. Это можно сделать следующим образом: *«Уважаемый Иван Иванович, насколько я понимаю, предложение в принципе вам интересно, и работать вы в принципе собираетесь, и проблему решать тоже собираетесь?»* И когда он скажет «Да», — *«Нам остается только обсудить вопрос по цене, я правильно понимаю?»* Если он говорит «Правильно», тогда уже действительно остается только цену обсуждать, если «Неправильно», значит, нам еще много о чем следует говорить. Но обсуждать вопрос о цене, «не вбив крюк», не договорившись о принципиальных интересах, очень опасно, поэтому лучше этого не делать.

Цену лучше не сбрасывать, нужно сбрасывать предложение. Можно предложить более дешевую услугу: *«Вам будет достаточно, если мы просто вам напишем исковое заявление, напишем жалобу, напишем такой-то, такой-то документ, так-то вам поможем?»*

Во-первых, когда вы предлагаете клиенту более дешевую услугу, вы вызываете у него очень сильную симпатию тем, что заботитесь о его интересах, а не хотите на нем нажиться. А во-вторых, если он действительно не может себе позволить вашу стандартную услугу или дорогую, то это для вас единственный вариант хоть как-то заработать на данном клиенте при его данной проблеме. Либо, если у него нет бюджета на полную вашу услугу, вы можете продать ему часть услуги. К примеру, если про-

ект состоит из определенных обязательных шагов, то вы предлагаете ему сначала сделать хотя бы первый шаг, а дальше уж видно будет. И вы продаете ему первый шаг.

Также можно подсластить сделку, предложив дополнительные бонусы, подарки, дополнительные услуги, если он все-таки согласится на эту цену. Но если он никак не соглашается, то цену все же сбивать не следует.

Очень сильный ход — предложить клиенту другого юриста, который берет меньше денег. Вы его мягко от себя отталкиваете, показывая, что все-таки о нем заботитесь, но знаете себе цену. И таким образом вы его можете притянуть к себе еще сильнее. Есть большой процент клиентов, которые скажут: *«Ну, черт с вами, давайте, ладно, я согласен. Если вас и таким образом не взять, значит, вы хороший вариант»*.

Если он настаивает: *«Сделайте мне скидку»*, — *«Да, конечно, скидки всегда предусмотрены в следующих случаях»*, — и просто перечисляете случаи: к примеру, при оплате за год вперед, при оплате VIP-договора на три месяца вперед и др.

Следующий прием — *«В счет чего?» «В счет чего вам сделать скидку?»* Подразумевается, что всегда должна быть какая-то весомая причина и весомая выгода, которую вы получаете взамен за эту скидку. *«Иван Иванович, вы поймите, я могу делать скидки, но только в счет чего? Оплатите договор на год вперед или предложите встречную услугу, и я с удовольствием обсужу данный вопрос со своим руководителем. Если причины нет для скидки, то как я должен это себе объяснить?»* Это сбивает голословное обсуждение скидок и возможности уменьшения цены.

Следующий прием *«Я этот вопрос не решаю. Мы не делаем скидки, все цены устанавливаются головной фирмой, и мы не имеем права их менять»* также подходит для

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

такой ситуации, когда есть поток потенциальных клиентов. *«Извините, мой руководитель сейчас в отпуске, и только он может решать вопросы о скидках. Но скажу вам по секрету, если он их делает, то только по какой-то очень серьезной причине».*

Это приемы, помогающие сбить инициативу «подвинуть вас по цене» со стороны потенциального клиента.

При работе с клиентами из верхнего ценового сегмента скидками оперировать не стоит вовсе, так как в этом случае вы рискуете потерять уважение клиента, который подумает, что вы не уверены в качестве и ценности своих услуг.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внедрите каждую из данных техник в вашу практику переговоров с потенциальными клиентами. Для этого сначала потренируйтесь «на кошках» — с коллегами или сотрудниками по очереди разыграйте диалоги и посмотрите, что получится.



КАК СДЕЛАТЬ КОММЕРЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ В 3 РАЗА БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ

Формула ODC позволяет увеличивать конверсию любых ваших предложений: *Offer — Deadline — Call to action*. Суть ее в том, что вы делаете очень выгодное предложение, строго ограниченное по времени, в течение которого можно им воспользоваться, дальше призываете к действию. Чем подробнее и четче вы это сформулируйте, тем выше у вас будет конверсия в продажу.

[Как быстро удвоить количество клиентов]

Страх потери можно реализовать несколькими способами. Если вы говорите человеку, что ваше предложение ограничено, то тогда страх потери будет сильнее желания выгоды. Это многократно исследовалось психологами и социологами, и статистика показала, что, действительно, страх потери более могуществен, чем желание выгоды. Вот несколько способов реализовать страх потери в рекламе ваших услуг.

Растущие цены. Мы сообщаем потенциальному клиенту, когда он говорит, что ему надо подумать, что та цена, которую мы озвучили сейчас на консультации, действует только в течение трех дней, включая сегодняшний, а дальше она будет увеличиваться на 10% каждый день. Чтобы забронировать данную цену, клиент должен оплатить хотя бы ее часть. Таким способом мы активизируем у клиента страх потери, и если он платит нам даже небольшую сумму, к примеру 1000 рублей, то он начинает уже по-другому думать, включается механизм покупки, он расслабляется, и речь идет не о том, обращаться к юристу или нет, а о том, где найти деньги, чтобы в течение трех дней донести оставшуюся сумму.

Ограниченные предложения. Вы можете проводить периодические акции в честь юбилея вашей фирмы, Нового года или Первого мая. Они должны быть привязаны к какому-то событию и ограничены по времени или количеству участников.



КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ГАРАНТИИ

В некоторых видах юридических услуг (к примеру разрешение споров) невозможно гарантировать положитель-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

ный результат. Тем не менее есть много факторов, которые вы можете гарантировать. Вы можете гарантировать, что вы напишете и подадите исковое заявление в срок, потому что это целиком зависит от вас. Вы можете гарантировать внимательное отношение к клиенту, вы можете гарантировать, что клиент в любой момент дозвонится до вас или ваших сотрудников, вы можете гарантировать профессиональное отношение, если вы сможете донести до клиента, что значит профессионализм и профессиональное отношение. Также мы можете гарантировать минимальный результат, который получите при любом исходе дела, при любом повороте обстоятельств, если что-то даже пойдет не так.

Слово «гарантия» также является инструментом влияния и очень сильно расслабляет людей, вызывая у них доверие. Поэтому слово «гарантия» нужно использовать аккуратно, но его нужно использовать, чтобы увеличить конверсию.



КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ГИБКИЕ СХЕМЫ ОПЛАТЫ УСЛУГ

Если у ваших потенциальных клиентов денежные проблемы, вы можете им предоставить возможность покупки услуг в кредит. Это можно реализовать, установив терминал для приема кредитных карт. Сейчас в России и СНГ все шире используются кредитные карты. Поэтому если у вас есть терминал по приему кредитных карт, то в момент эмоционального пика вашего потенциального клиента, когда он готов стать вашим реальным клиентом и единственное, что его останавливает, так это отсутствие наличных денег, вы можете предложить ему расплатиться кредитной картой. Есть такой психологический мо-

мент: вы берете у банка чужие деньги, но отдаете ему свои. Деньги чужие брать всегда проще, поэтому много людей привыкли жить в займы и для них это привычно — расплачиваться кредитными деньгами.

Сейчас появилось новое веяние — микрофинансовые организации. Финансовое законодательство стало немного более лояльным и либеральным, теперь давать кредиты на небольшие суммы разрешено организациям, которые не являются банками. Вы можете сотрудничать с такой организацией, а именно: узнать, где такие организации находятся в вашем городе, как они работают. И если есть такая организация недалеко от вас, то можете отправлять туда клиентов, у которых нет денег, чтобы оплатить ваши услуги.

Возможность покупки в кредит можно реализовать также предоставлением рассрочки, если у вас есть определенный рычаг влияния на вашего клиента, к примеру, вы можете удерживать какие-то документы, пока он с вами полностью не рассчитается. Либо вы можете предоставить ему возможность заплатить вам уже по факту выигранного дела. Если речь идет о взыскании ущерба в связи с причинением вреда здоровью, когда человека сбила машина, мы часто беремся за такое дело без предоплаты, но после того, как мы ему отсуживаем деньги, он должен нам будет заплатить определенный процент, и этот процент мы делаем обычно больше, чем по предоплате. Мы объясняем клиенту, что мы сами несем все расходы, которые будут оплачены только в случае положительного решения вашего дела. Из-за этих рисков мы и берем больший процент.



КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТ КОТОРОГО НЕВОЗМОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ

Один из самых простых и в то же время сложных способов увеличения конверсии — это работа над вашим предложением. Существуют предложения, которые настолько выгодны для клиентов, что они продают себя сами без какой-либо рекламы — только по «сарафанному радио». Как правило, выгодность такого предложения заключается в том, что вы берете на себя риски и неудобства клиента — финансовые, временные и др.

Как правило, люди обращаются за помощью юристов для решения какой-то проблемы. Ситуации, с которыми приходится работать юристам и адвокатам, бывают очень разными, но практически всегда они связаны с проблемами и конфликтами. Для любого человека судебный спор — это стресс и издержки, которые хочется с себя снять. Если вы сформулируете свое предложение таким образом, что оно будет снимать с вашего клиента все или большую часть его проблем и стресса, то ваше предложение уже вызовет интерес. Но это могут сделать множество юристов.

Чтобы оказывать услуги, за которыми к вам выстроится очередь из клиентов, вам нужно чем-то пожертвовать. Либо брать на себя определенные риски, либо работать без предоплаты. Это минусы подобной схемы работы.

Плюсы — это возможность захватить большую часть рынка, насколько позволяют ваши финансовые резервы и организационные ресурсы. Такие предложения еще называют «убийственными», или предложениями, от которых невозможно отказаться. К вам выстроится очередь из клиентов, большинство из которых придет по «сарафанному радио».

[Как быстро удвоить количество клиентов]

Примеры подобных «убийственных предложений» — это «Ремонт по ОСАГО» — проект, который мы делали в Автоадвокат.рф. Обычный порядок действий потерпевшего в случае недоплаты страховой компанией по ОСАГО — организация независимой экспертизы, оплата экспертизы, оплата услуг юристов, оплата госпошлины, полгода ожиданий, пока идет рассмотрение дела в суде, получение исполнительного листа, получение денег, затем уже ремонт автомобиля. Что предлагали мы — потерпевший подписывает договор цессии и мы оплачиваем ремонт его автомобиля за 7 дней. Ему не нужно нести никакие издержки, не нужно ждать полгода, не нужно совершать кучу действий.

Спрос на эту услугу просто зашкаливал, и даже через полгода после того, как мы прекратили ее оказывать из-за изменившейся судебной практики и как следствие — низкой рентабельности, к нам продолжали приходить люди, просившие оказать им эту услугу. В вашей нише вы тоже можете найти подобное предложение, которое будет продавать себя само, без каких-либо существенных затрат на рекламу.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Сформулируйте для каждой из ваших услуг вариант предложения, от которого невозможно отказаться, и просчитайте, при каком объеме ресурсов (оборотные средства, сотрудники и др.) данная схема работы будет для вас выгодна (точка безубыточности).



ОТЗЫВЫ: ЗАЧЕМ НУЖНЫ, КАК ПОЛУЧИТЬ, ГДЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Продавайте недовольным скрягам, и это будет отражаться на вашем бизнесе. А с другой стороны, когда вы найдете великолепных клиентов, они страстно помогут вам в создании вашего бизнеса. Они увлекутся и создадут о вас молву.

Сет Гогин

Отзывы клиентов — это социальное доказательство вашей полезности. Люди не верят вашим словам о себе, зато они более охотно будут верить тому, что о вас говорят другие. Брать отзывы чрезвычайно важно, потому что большинство клиентов, довольных вашими услугами, поленятся оставлять хороший отзыв самостоятельно, зато практически каждый недовольный клиент захочет написать про вас какую-нибудь гадость. Такова человеческая природа.

Поэтому вы должны усердно собирать хорошие отзывы своих клиентов, чтобы люди, которые увидят вас впервые, могли составить представление о вашем реальном опыте и качестве услуг.

Где использовать отзывы?

- На сайте, в блоге.
- В социальных сетях.
- На тематических форумах.
- На youtube.com.
- В маркетинг-ките.
- В ваших коммерческих предложениях.
- На стенах вашего офиса.

Идеальный отзыв должен устранять сомнения ваших потенциальных клиентов. Задача отзыва в том, чтобы потенциальный клиент:

[Как быстро удвоить количество клиентов]

- 1) узнал свою проблему в тексте отзыва;
- 2) ассоциировал себя с героем отзыва;
- 3) услышал свои опасения в тексте отзыва и развеял их.

Именно поэтому анонимные отзывы в стиле «спасибо, мне все понравилось» не работают. Чтобы ваши отзывы воспринимали всерьез, они должны быть персонифицированными. Должно быть понятно, кто оставил отзыв, с какой проблемой он к вам обратился, каких результатов вы смогли добиться.

Самый лучший формат для отзыва — это видео. Если у вас возникают сложности с получением видеоотзывов, так как вы работаете с организациями, просите отзывы на бланках организаций, являющихся вашими клиентами. В сфере B2B это работает хорошо.

Чтобы получить отзыв, нужно соблюдать два простых правила.

1. Упростите жизнь тому, кто должен оставить отзыв — сделайте все сами: заранее составьте и предоставьте клиенту план отзыва, настройте оборудование, обеспечьте запись на видео или аудио.
2. Подарите какой-нибудь приятный бонус за оставленный отзыв. Люди, как и другие живые существа, лучше работают «за сахарок», как бы цинично это ни звучало. Предложите в качестве бонуса свою услугу, не включенную в договор.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Обзвоните всех своих клиентов, которые остались довольны вашей работой, и попросите их оставить отзыв. Сделайте все за них по шагам, описанным в данной главе. Получите максимальное количество отзывов и внедрите их в ваш маркетинг.



«ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ РАСКАЯНИЕ»: КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КЛИЕНТ НЕ ПЕРЕДУМАЛ В ПОСЛЕДНИЙ МОМЕНТ

Клиент не может быть просто удовлетворен. Клиент должен быть доволен!

Майкл Делл

Есть такая проблема, как покупательское раскаяние. После того, как клиент заплатил вам деньги, он еще определенное время может мучиться сомнениями, правильный ли он сделал выбор. Сутки с момента оплаты договора — самый опасный период, в который он может еще передумать и потребовать назад свои деньги. Чтобы этого не произошло, вы должны подтвердить, что его выбор сделан абсолютно правильно. Он будет спрашивать себя: *«Нужно ли мне это на самом деле? Или мне на самом деле следовало подождать? Можно ли было это сделать погешевле? Сделает ли этот юрист то, что он обещал? Выбрал ли я правильного юриста и как я за это заплачу, когда он дело выиграет и мне нужно будет вторую часть отдавать?»*

Еще ситуация может усугубиться тем, что клиент не посоветовался с человеком, который совместно с ним принимает решение, например, с супругой, а она говорит ему «нет». Такие случаи, конечно, смешны, и встречаются они нечасто. Но в нашей практике раз было, когда сын пришел и самостоятельно заключил договор. А потом звонила мама, спрашивала, что мы такого наговорили сыну, что он к нам обратился. И вообще выражала свое возмущение.

Какие есть еще сложности? Сложность в том, что юридические услуги абстрактны, и клиенты не могут понять, что они конкретно купили у вас. Сложность в том, что человека, принимающего решение, не пригласили поучаствовать. Как эти возможные сложности можно решить?

[Как быстро удвоить количество клиентов]

Во-первых, конечно, справиться со всеми скрытыми возражениями во время консультации (выяснить, есть они или нет, и устранить их). Во-вторых, можно вручить клиентам маркетинг-кит с вашим послужным списком, где будет указана вся подробная информация о вас, история ваших побед, информация о том, как вы выступаете в прессе, отзывы довольных клиентов, описание их выигранных дел. Это очень сильно располагает к вам, и покупательское раскаяние сводится к нулю, ведь глядя на ваши заслуги, клиент как бы убеждает себя, что он сделал правильный выбор.

В ходе консультации расскажите клиентам, почему они сделали правильный выбор, скажите: *«Я рад, что вы к нам обратились, вы сделали правильный выбор»*. Напомните о выгодах, которые они в результате этого получают и о рисках убытков, которых они избегают, потому что обратились к вам.

Успокойте их, потому что главное опасение клиента в том, что он не будет контролировать ситуацию. Расскажите, что вы будете держать их в курсе каждого шага. Расскажите о графике, о том, как вы будете с ними связываться или будет связываться с ними юрист, ведущий дело, насколько часто, о чем будет говорить. Скажите, что они смогут звонить в любое время, если хотят что-то спросить. Как показывает практика, 99% не будут звонить вам среди ночи, но если вы им скажете, что они могут это делать, то это очень сильно их успокоит.

Персональное касание необходимо. Мы даем памятки всем клиентам, с указанием всех номеров наших телефонов, в том числе и мобильных, на которые они могут звонить. Это успокаивает: там есть телефон офисный, есть телефон юриста, есть телефон менеджера клиентского отдела, есть телефон генерального директора, потому что типовые жалобы клиентов: «Я не могу дозвониться до юриста», «Он не берет трубку», «Он не перезванивает» и т.д. Тем более если дело срочное.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Необходимо общаться с клиентом, чтобы он был доволен: присылать ему отчеты о движении дела, письменные или устные, рассказывать ему о новостях, присылать ему копии документов по его делу. После того, как вы заканчиваете разговор, необходимо говорить, что он всегда может вам позвонить.

Предоставьте то, что вы обещали. Не обещайте того, что выполнить не сможете. Еще лучше, если вы пообещаете что-то, а сделаете это быстрее или сделаете больше, чем обещали. К этому и нужно всегда стремиться. Вы можете сознательно что-то не включить и преподнести это как бонус.

Как продаются услуги сотовой связи? По сути, продается малюсенькая сим-карта, которая вставляется в телефон — и все. А видели ли вы, какой величины коробки для сим-карт? Бывают такие большие коробки, что по сравнению с сим-картой они в 100 раз больше. То есть это пример того, как услугу, которую нельзя потрогать, можно запаковать в такую упаковку, чтобы она представляла большую ценность для клиента. То же самое можете сделать и вы, отдавая сопроводительные материалы при заключении договора. К примеру, когда я покупал фитнес-карту, то мне также вручили большую коробку, в которой была куча всяких брошюр, сама коробка была достаточно приличная и там были купоны на скидку на покупку спортивной обуви и т.д. По сравнению с картой коробка была очень большая.

Также можно слать подкрепительные письма по почте, в том числе по *e-mail*. Это не стоит ни копейки, но зато если клиенты пользуются электронной почтой, то таким образом вы сможете подкрепить их уверенность в правильном выборе.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внедрите в свой маркетинг элементы подтверждения правильности выбора, описанные в данной главе.

МОНЕТИЗИРУЕМ СВОЮ БАЗУ КОНТАКТОВ: ОТ СБОРА С НУЛЯ ДО МАССОВЫХ ПРОДАЖ

Ведущие компании действуют так, как будто каждый божий день им грозит потеря клиентов, всех до одного.

Том Питерс

В данной главе мы поговорим о том, как работать с вашими базами контактов — клиентов и партнеров, как собирать их с нуля, расширять, оставаться в памяти ваших клиентов, стимулировать повторные продажи и рекомендации (управлять «сарафанным радио»). База контактов — это то, что отличает надежную фирму от фирм-однодневок или новичков, только что пришедших на рынок и желающих влезть в вашу нишу. Это невидимая часть айсберга, способная приносить вам до 80% прибыли. Но с базой нужно уметь работать. Давайте разберем общие моменты, как правильно это делать.



КАК СОБРАТЬ СВОЮ БАЗУ КОНТАКТОВ

Два золотых правила юридического маркетинга.

1. Необходимо собирать и постоянно увеличивать свою базу контактов.
2. Нужно взаимодействовать со своей базой и строить с ней отношения.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Давайте подробнее поговорим, как строить свою базу. Во-первых, ваша база контактов — это инструмент номер один продвижения, потому что это люди, которые знают, любят и доверяют вам, это ваш самый ценный актив, они обеспечивают вам повторные обращения за вашими услугами, дают рекомендации или помогают настраивать партнерские отношения с другими видами бизнеса, а также оказывают вам иную помощь. Для вас этот инструмент ничего не стоит на текущий момент, если он у вас есть. Чтобы строить базу, в нее нужно инвестировать деньги, время и личные силы.

На самом деле вы знаете больше людей, чем вы думаете. Вы знаете не только людей, с кем вы общаетесь постоянно, но и множество других. Но 99% юристов не используют данные связи. А это ваши одноклассники, ваши коллеги по бывшей работе, ваши однокурсники в университете, ваши сослуживцы в армии и т.д. Это ваши друзья по спортивным секциям, где вы играли вместе в одной футбольной команде, например. Все это — ваша база контактов.

Но знают ли они, чем вы занимаетесь в данный момент и когда они о вас в последний раз слышали? Если вы об этом задумаетесь, то поймете, что большинство из них о вас ничего не знают и слышали о вас довольно давно. Но, тем не менее, это люди, которые вас помнят и которые вам потенциально доверяют, потому что вас много что связывает с ними. И не так важно, кого вы знаете, как важно, кого знают они. Есть известный принцип шести рукопожатий, который заключается в том, что каждый человек знаком с другим человеком на земном шаре через шесть рукопожатий. То есть не столько важно, кого вы знаете, сколько важно, кого знают ваши контакты. Так ваш рычаг контактов очень сильно увеличивает свою мощность.

Включите в ваш список контактов всех ваших текущих клиентов, ваших бывших клиентов, ваших потенци-

альных клиентов, оставивших вам свои контактные данные, но еще не обратившихся к вам. Включите туда людей, которые были у вас на консультации, но ничего не купили. Включите туда профессиональные контакты, контакты должностных лиц, личные контакты.

Их всех необходимо собрать в одно место и поместить в электронную базу, в которой нужно обозначить фамилию, имя, отчество, почтовый адрес, если он у вас есть, e-мейл, телефон. Желательно, чтобы у вас было, как минимум, имя и телефон. Дополнительно туда можно поместить заметки о том, где, когда, при каких обстоятельствах вы общались, что вы об этом человеке запомнили, чем он вам может быть полезен, чем он занимается.

Вашу базу надо постоянно собирать и расширять. Ваш список контактов — это ваша телефонная книжка, в том числе ваши мобильные телефоны, это ваша старая бумажная записная книжка, это список контактов в вашей электронной почте, все люди, с которыми вы когда-либо общались, в том числе поставщики услуг или товаров, это контакты в вашем скайпе, это все ваши визитки со всех встреч, конференций, семинаров, когда вы обменялись с людьми визитками и больше им не звонили. Это также ваша семья, друзья, коллеги, клубы, сообщества и группы, в которых вы состоите, в том числе и виртуальные, это друзья в ваших социальных сетях.

Что вам еще необходимо сделать? Необходимо ввести форму сбора контактов у вас на сайте, потому что большое число людей, которые посещают ваш сайт, один раз откроют и больше никогда к вам не зайдут, и вы потеряете их навсегда. Необходимо собирать какую-то часть информации об этих людях. Заставьте их заполнять форму, чтобы запустить их в свою воронку продаж, превратить их из просто публики в лиды или, как минимум, в тех, кто будет вас знать и помнить. Контакты нужно просить в обмен на что-то ценное для них.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Соберите в одно место все ваши контакты из источников, описанных в данной главе.



КАК РАЗБУДИТЬ СПЯЩУЮ БАЗУ И НАЧАТЬ СТРОИТЬ С НЕЙ ОТНОШЕНИЯ

Как правильно сегментировать базу контактов

Со своей базой контактов многие юристы и юридические фирмы либо не работают вовсе, либо работают неправильно. Но чтобы добиться выдающихся результатов и удвоить вашу прибыль, необходимо активно и правильно работать со своей базой. О том, как это делать, как провести первую кампанию, как освежить в голове людей информацию о вас и освежить вашу информацию об этих людях и начать строить крепкие, дружественные и партнерские отношения, мы и поговорим далее.

Прежде всего, базу нужно сегментировать. Сегментация базы данных производится по различным критериям, прежде всего по типам контактов. Это ваши текущие клиенты, это бывшие клиенты, это клиенты по различным отраслям практики, это клиенты по различным сферам бизнеса. Далее следует сегментировать клиентов по их качеству для вас — клиенты хорошие, средние и плохие. Критерии для определения качества клиентов — клиенты, которые обращаются к вам очень часто, клиенты, обращающиеся к вам со средней частотой, редкие клиенты и очень редкие клиенты. Среди тех клиентов, кто к вам обращается часто или со средней частотой, можно выделить также лучших клиентов, дела которых прино-

сят вам больше денег, с кем удобнее, комфортнее работать.

В базе контактов можно выделить источники рекомендаций, то есть клиентов, которые присылают или могут присылать вам других клиентов. С ними нужно работать особенно плотно, потому что они способны обеспечить вам хороший входящий поток новых дел.

Следующий сегмент вашей базы — это ваши потенциальные клиенты. Это те люди, кто ни разу вам не платил денег, но они, возможно, были на вашей бесплатной консультации и оставили вам свою контактную информацию.

Следующий критерий сегментирования вашей контактной базы — это время последнего контакта с лицами, занесенными в вашу базу данных: более года назад, менее года назад, постоянный контакт в настоящее время.

Почему важно сегментировать свою базу? Потому что разным сегментам вашей базы следует делать разные предложения и отсылать различную информацию. Сегментируя свою базу и описывая позиции, которые в ней находятся, вы можете лучше понять, что отправлять тому или иному клиенту из вашей базы. Вы можете персонализировать свои цели по отношению к конкретному лицу, сделать его вашим рефералом или стимулировать повторные заказы с его стороны, либо активнее стимулировать потенциального клиента заключить с вами договор, получить ваши пробные услуги.

При работе с базой контактов 80% вашей прибыли и рекомендаций приходит лишь от 20% ваших клиентов и рефералов. Эти 20% необходимо вычлениить и им уделять особое внимание.

Прежде чем начать взаимодействовать со своей базой, нужно подготовиться к этому. Сначала нужно сформулировать четкие цели, которых вы хотите добиться от взаимодействия с ней. Например, добиться притока новых клиентов, стимулировать повторные обращения,

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

стимулировать покупку абонентских программ, также вы можете ставить цели, связанные с продвижением вашего бизнеса.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Рассортируйте все собранные вами контакты по категориям, описанным в данной главе, и определитесь с тем, что вы хотите получить от взаимодействия со своей базой контактов.

Как провести первый контакт

Как проводить первую кампанию? Если у вас небольшая фирма или частная практика, то лучше проводить ее своими силами, используя телефон. Какие преимущества это даст вам? Ничто так не сближает, как личное общение.

При первом звонке не стоит акцентировать внимание на продвижении своих целей или услуг, потому что это может вызвать отторжение, и в дальнейшем ваш клиент будет негативно реагировать на любые ваши предложения. Первый звонок необходим, чтобы освежить контактную информацию, чтобы человек вас вспомнил, чтобы открыть двери для дальнейших контактов. При первом звонке крайне нежелательно делать какие-либо прямые предложения в лоб. Просто звоните и спрашивайте: *«Здравствуй, я звоню, чтобы узнать, как ваши дела? Вы к нам обращались тогда-то и тогда-то и по такому вопросу. Вы помните? Да, помните? Я звоню, чтобы узнать, все ли хорошо у вас? У ваших родственников? Не появились ли новые вопросы»*. И так далее. Спросите о семье, о работе. Не звоните, чтобы говорить о вашем бизнесе, звоните, чтобы говорить о клиенте, о вашем партнере, о том человеке, кому вы звоните. Обновите при первом звонке данные клиента, его почтовый адрес и

e-mail, поскольку вам крайне важно иметь самую актуальную информацию. Первый звонок — это звонок, чтобы напомнить о себе. Это невероятно мощное оружие, которое стимулирует рекомендации.

Почему это работает? Потому что ваш звонок побудит клиента спросить что-то или рассказать о важном для него вопросе, который он вам не задал, поскольку боялся вас потревожить. Большой процент людей никогда не скажут вам, что они недовольны, поэтому если у вас в бизнесе появляется определенный процент активных недовольных клиентов, это свидетельствует о том, что пассивных недовольных клиентов гораздо больше. Как правило, люди не хотят совершать лишние телодвижения и звонить вам, напрягать свой мозг, тратить нервы на то, чтобы пожаловаться, и т.д. Они просто перестают к вам обращаться, затаив на вас обиду, если вы их не спросите, всем ли они довольны. Спросив же их об этом, вы даете им шанс высказать свое недовольство, выплеснуть свои негативные эмоции, а значит, у вас появляется шанс сделать их своими близкими, постоянными клиентами.

Прямой обзвон производит положительное впечатление: вы действительно интересуетесь личной жизнью ваших клиентов, вы цените их как личность, а не как источник прибыли для вашего бизнеса и для вас лично. Пока в России и СНГ никто из юристов подобной практикой не может похвастаться. Вы можете стать одними из первых юристов, кто будет вести активную работу со своей клиентской базой и стать для них идеальными юристами.

Кто будет делать обзвон и как? Если у вас частная практика с небольшой клиентской базой, то лучше делать это самостоятельно. Если у вас есть помощники или сотрудники, которые умеют хорошо общаться с клиентами или партнерами, то вы можете для них написать специальные скрипты для обзвона, прописать речевые заготовки, и поручить это им. Если у вас большая клиентская база и

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

нет подходящих сотрудников, то можно обзвон полностью делегировать. Имеется множество колл-центров, которые занимаются телемаркетингом, предлагая огромный спектр услуг, связанных с обзвоном по любым базам. Они могут обзвонить вашу клиентскую базу, работая по согласованному с вами алгоритму общения и фиксируя полученную от клиентов информацию. Некоторые службы кроме звонков отправят вашим клиентам СМС-рассылку, рассылку по электронной почте или даже отправят бумажные письма.

Можно ли заменить обзвон *e-mail* рассылкой? Да, можно. Но это будет не настолько эффективно. Как правило, это раз в 10 менее эффективно, потому что *e-mail* лишает вас преимуществ личного общения с клиентами.

Людям безразлично, сколько вы о них знаете, пока вы не покажете, что они для вас важны. Это эмоциональный аспект, который чрезвычайно важен при общении с вашей базой контактов. Вы должны быть в их голове или почтовом ящике, когда им или кому-то из их окружения понадобятся ваши услуги. Система постоянных касаний работает именно так: вы должны их касаться не реже, чем раз в три месяца, а лучше не реже, чем раз в месяц, только тогда они вас не забудут. Постоянные касания людей, которые знают, любят и доверяют вам, позволят вам стимулировать повторные обращения и рекомендации.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Проведите первую маркетинговую кампанию с вашей базой — освежите свой образ в памяти клиентов, вызовите ассоциацию с чем-то приятным, актуализируйте их контактную информацию.

Что делать после первого контакта

У вас на руках обновленная сегментированная база с актуальной контактной информацией. Первая кампания открывает двери для будущих кампаний, которые потребуют от вас планомерного и систематического взаимодействия со своей базой контактов. Вы должны будете своим клиентам и партнерам регулярно делать предложения своих услуг, отправлять им запросы, чтобы они сделали для вас что-либо полезное помимо покупки ваших услуг, информировать и приглашать на ваши различные мероприятия, на которых вы будете дальше продвигать свои услуги.

Как стимулировать рекомендации от своей базы

Скрипт просьбы рекомендации довольно прост: *«Знаете ли вы кого-нибудь, кто...»* И дальше формулируете, кого вы ищете, какие компании или каких клиентов. Если вы ищете контакт с конкретным человеком, то спросите напрямую: *«Не познакомите ли вы меня с таким-то и таким-то»*. Рекомендация — это очень мощное оружие, способное быстро растопить лед недоверия при первой встрече с незнакомым ранее вам человеком. Или: *«Можно ли мне на вас сослаться при звонке тому-то и тому-то?»* Ваша задача, чтобы вам ответили «Да». Любой разговор надо строить так, чтобы в его конце ваш респондент на вашу просьбу ответил «Да», чтобы он представил вас тому, с кем вы хотите наладить партнерские отношения.

Попросите хорошего партнера или клиента представить вас его коллегам, потому что во многих сферах бизнеса существуют сообщества, в которых люди тесно общаются друг с другом и все друг друга знают. Например, попросите следующим образом: *«Евгений, вы прислали ко*

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

мне ХХХХ клиентов за последние полгода. Я хочу, чтобы вы знали, как я это ценю. Рекомендации — это ключ к развитию моей фирмы. И вы играете важную роль в моем успехе. Если я могу вам чем-то помочь, скажите об этом». После этого внимательно выслушайте его. Если он скажет, что, мол, спасибо за теплые слова, но сейчас у меня никаких проблем нет, тогда продолжайте дальше. Скажите, что вы хотите попросить его об услуге: расширяя свою практику, построить доверительные отношения с его коллегами: *«Я знаю, что вы знакомы со многими своими коллегами. Кого вы из них знаете в Санкт-Петербурге? Могу ли я сослаться при общении с тем-то и тем-то на вас?»*

Как выстраивать отношения

Поговорим о других аспектах продвижения по базе. Каким должно быть письмо после вашего звонка партнеру или клиенту? Можно использовать следующий шаблон.

«Здравствуйте, прошло уже ХХХХ времени с момента нашего последнего общения, мы общались по ХХХХ поводу, кстати. Вы обращались ко мне с ХХХХ проблемой, и мы достигли ХХХХ результата. Надеюсь, у вас и ваших близких все хорошо. Спасибо, что обратились ко мне в своё время, я ценю наше знакомство. Я всегда готов вам помочь, позвоните мне, если у вас возникнут любые юридические вопросы.

Даже если вопрос будет вне сферы моей компетенции, я всегда найду, кого вам порекомендовать. Я общаюсь с множеством юристов, которые специализируются в тех или иных отраслях права, а также не только с юристами, но и с оценщиками, нотариусами, риелторами, врачами и др. До скорой встречи».

В постскриптуме приложите свою книгу, памятку, вообще какую-либо полезную для клиента информацию, которую он может хранить в своем столе, на стене кабинета, в бардачке автомобиля и т.д. Информация должна быть для клиента актуальной, чтобы она у него всегда была под рукой. Естественно, что эта информация должна быть помечена вашей символикой, на ней должна быть указана ваша контактная информация, как можно получить дополнительные экземпляры книги, памятки и прочее.

Предложите клиенту и партнеру несколько копий ваших материалов и попросите их раздать друзьям, знакомым, коллегам, сотрудникам и т.д. Спросите, кому, по их мнению, будет интересна подобная информация, попросите их адреса. Все это вы можете попросить сделать клиента или партнера в вашем бумажном или электронном письме. Всегда после первого контакта необходимо что-то просить, что-то, что ваш контакт мог бы сделать для развития вашего бизнеса.

Как сделать письмо вашим клиентам или партнерам более эффективным? Необходимо использовать неформальные, теплые, персональные слова, выражения и общий стиль лексики. Пишите письмо так, словно вы его пишете своему другу — без длинных предложений и сложных слов. Простая прямая речь, простые слова, короткие предложения и абзацы располагают читателя. Пишите от первого лица. Фокусируйтесь на читателе. Не называйте ни его, ни себя от третьего лица, пишите «Я» и «Вы», персонализируйте адресата, используйте его имя.

Если вы не пишете письмо от руки, то обязательно ставьте реальную, живую подпись синими чернилами, чтобы было видно, что это подпись, которая поставлена вручную.

Вы можете попросить клиентов подписаться на вашу новостную рассылку на вашем сайте. Новостная рассылка, кстати, способна заполнять проблемы в вашей комму-

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

никации с клиентами, особенно если она настроена на системе автоматических *e-mail* рассылок, которые позволяют, однажды настроив систему рассылок, более к ней не возвращаться. Также при звонке клиенту вы можете сказать, что организуете семинар, на который вы его приглашаете, и попросите пригласить на него еще и знакомых вашего клиента. Речь идет о промосеминарах как инструменте продвижения ваших услуг, являющихся чрезвычайно эффективными во многих сферах практики.

Кроме того, вы можете в телефонном разговоре озвучить просьбу оставить отзыв или дать рекомендацию в письменном виде, которые вы могли бы вложить в свой маркетинг-кит, повесить на сайт, чтобы потом предъявить своему потенциальному партнеру. Вы можете проводить опросы среди вашей клиентской базы, можете выяснять у них интересные темы для ваших выступлений или семинаров, можете узнать их мнение о вашем сайте, его дизайне и структуре, о вашей рекламе, насколько она действенна, насколько она выполняет те цели, которые перед ней стоят, и какое впечатление она производит на вашу целевую аудиторию. Информировать, как у вас идут дела, чем вы занимаетесь. Но это необходимо делать только после того, как вы поговорили о человеке, которому вы звонили. После этого можете кратко рассказать о себе, о новых выгодах, которые предлагаете.

Как увеличить отклик при обзвоне? Всегда давайте причину, по которой партнеры должны вам приводить больше клиентов. Например, вы можете сказать, что именно сейчас вы расширяете свою практику. Вы проводите маркетинговый эксперимент. Если вы даете причину, по которой он должен совершить то или иное действие, то вы, тем самым, снимаете львиную долю сопротивления и возражений.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Составьте план работы со своей базой контактов на следующие полгода и начните его реализовывать.



КЛИЕНТСКАЯ РАССЫЛКА: ГЛАВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КРЕПКИХ ОТНОШЕНИЙ

Цель бизнеса состоит в том, чтобы создавать и удерживать клиентов.

Тег Левитт

Зачем нужна рассылка и как ее вести

Рассылка — это инструмент для выстраивания отношений с вашими текущими и бывшими клиентами, для стимулирования рекомендаций и повторных продаж. По форме рассылка может быть электронная (е-мейл маркетинг), либо физическая, в обычных бумажных конвертах (директ-мейл). Выбор между ними зависит от вашей целевой аудитории — насколько им удобно будет воспринимать вашу информацию в той или иной форме. Электронная рассылка читается не во всех случаях — чем холоднее у вас база, тем меньше она будет читать ваши письма. Персонализированная почтовая рассылка в бумажных письмах, если она доставляется адресату, читается в 100% случаев.

По частоте рассылка может быть периодическая — раз в неделю, раз в месяц или нерегулярная. Но нерегулярная рассылка означает, что она вообще вестись не будет, поэтому советую выбрать для себя какой-то определенный период рассылки своих писем.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Самый комфортный способ электронной рассылки — это автоматические сервисы рассылок. Работая с ними, вы должны один раз сесть и написать большое количество выпусков рассылок, оформить их правильным образом, после чего их необходимо зарядить в специальный почтовый сервис *e-mail* рассылок. Вы настраиваете, с какой периодичностью будет осуществляться эта рассылка. А потом просто генерируете форму, либо импортируете туда е-мейлы со своей базы, либо указываете, что все, кто оставил свои координаты на вашем сайте, автоматически попадают в вашу рассылку. И все эти люди с заданной вами частотой начинают получать серию писем.

Допустим, у меня на сайте настроена серия писем «Курс юридической грамотности от Автоадвокат.рф». Те, кто хочет скачать таблицу штрафов или другую полезную информацию с моего сайта, должны подписаться на эту рассылку. Они получают раз в неделю по письму с полезными юридическими советами для автомобилистов. И рассылка у меня запланирована на полгода вперед. На 6 месяцев — 24 выпуска, которые раз в неделю автоматически высылаются на электронную почту. Также в рассылке я их мотивирую на то, чтобы они звонили мне, я оставляю телефоны наших офисов, призываю вступать в наши группы в социальных сетях, совершать иные действия.

Очень важный момент. Что отличает добровольную рассылку от спама? От добровольной рассылки всегда есть возможность отказаться. Внизу каждого письма, что я отправляю своим подписчикам, всегда есть ссылка на отписку. И если человека не заинтересовала ваша рассылка, то он всегда может от нее отказаться. Этим и отличается добровольный маркетинг от спама.

Что публиковать в рассылке? В рассылке нужно публиковать полезную информацию, кейсы ваших клиентов, отзывы, полезные статьи и советы. Главное правило

рассылки — в ней должно быть полезного для клиента контента не менее 50%. Только в этом случае ваши реальные и потенциальные клиенты не будут раздражаться и не будут отказываться от вашей рассылки. Если будет одна реклама, то клиенты либо сразу отпишутся, либо просто перестанут ее читать.

10 полезных советов по ведению рассылки

Большинство юристов предпочитают пропускать главы о рассылках и сразу переходить к более интересному, например, интернет-продвижению. Конечно, ведь интересная ежемесячная рассылка — это работа. Намного легче оплатить счет, и ваша реклама появится на радио или в рекламном справочнике. Вам не придется ничего менять в объявлении 6 — 12 месяцев.

Но дело в том, что вы затрачиваете минимум в 8 раз больше средств на получение нового клиента. А правильная рассылка не только расскажет людям, кто вы и за что вы боретесь, но и даст возможность рассказать о вас другим.

Предлагаю несколько советов, как правильно ежемесячно создавать рассылку.

1. Пусть на вашем рабочем столе всегда будет лежать папка, куда вы будете записывать интересные идеи. Всегда очень трудно просто сесть и начать писать рассылку, когда перед вами чистый лист бумаги. Вас может удивить толщина папки, которая со временем будет становиться все больше. И у вас появится выбор, о чем писать в рассылке.

2. Добавьте индивидуальности вашей рассылке. Вы не просто очередной юрист. У вас есть своя жизнь. У вас есть уникальная история. Для вас она может быть и не столь интересной, но другим людям будет интересно о вас узнать. Дайте им знать, что вас интересует помимо юрис-

пруденции. Покажите им, что происходит в вашей семье. Есть ли у вас хобби? Вы любите бег? У вас есть свои комментарии по поводу того или иного недавнего события? Дайте людям знать, что вы живой человек.

3. Если вы ведете блог (а это следует делать), то вам будет даже проще начать свою первую рассылку. Статьи из вашего блога могут стать основой для статей рассылки.

4. Если вам в целом не импонирует раскрывать свою жизнь другим людям, то найдите кого-нибудь из вашего окружения, о ком вы могли бы интересно написать.

5. Наймите человека, пишущего статьи. Сейчас много хороших «писателей», которые с большим удовольствием займутся поиском идей для ваших статей и их написанием.

6. Не забудьте посмотреть на ваши личные снимки детей или членов семьи. Повторю еще раз, люди любят иметь дело с теми, кто им нравится. Если клиенты, которым вы нравитесь, поймут, что вы такой же человек, то они будут любить вас еще больше. А если они вас любят, они будут платить вам деньги за услуги.

7. Каждый раз, когда вы пишете статью, подумайте, где еще вы можете ее разместить (блог, веб-сайт, письмо издателю, профессиональный журнал).

8. Публикуйте свои статьи на тематических сайтах в Интернете. Такие сайты не только распространят ваши работы по всему Интернету (а это означает получение обратных ссылок), но у вас еще и появится постоянное место для публикации.

9. Пишите каждый день, рассылайте каждый месяц. Посвящайте время не только юриспруденции, пишите о своей жизни. Займите позицию — создайте дискуссию. Покажите отзывы. Ссылайтесь на ваши интернет-сайты и блоги. Создайте *PDF*-файл рассылки и загрузите его к себе на сайт и на страничку в *Facebook*, расскажите об этом в *Twitter*.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Реализуйте в своем маркетинге ведение клиентской рассылки. Найдите подрядчиков на техническую работу, а также исполнителей, ответственных за содержание рассылки.



ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖИ АБОНЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Абонентское обслуживание — это модель работы, к которой стремятся многие юристы, но получается его продавать лишь у немногих. Ее преимущества понятны: продал один раз — и получай с клиента оплату длительное время.

Проблема в том, что практически любой клиент хочет сэкономить на операционных расходах, а юридические услуги, как правило, относятся именно к расходам — они редко увеличивают доходность компании или отдельно взятого проекта. Именно поэтому перспектива регулярно платить за обслуживание юридической фирме автоматически вызывает у большинства предпринимателей защитную реакцию, если они не видят в этом явной необходимости.

Абонентское обслуживание не продается в холодную. Его можно предложить лишь тем вашим клиентам, кто с вами успешно работал по отдельно взятому делу или проекту и остался доволен этой работой. Кроме того, плохо продается обслуживание на неопределенный срок.

Пошаговый план продажи абонентского обслуживания.

1. Заключите с потенциальным клиентом договор на ведение отдельного дела (проекта).
2. Разрешите положительно данное дело (проект).

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

3. Предложите клиенту юридический аудит — проанализируйте деятельность клиента на предмет соответствия ее требованиям действующего законодательства и др.

4. Найдите проблему, требующую длительного решения (от 6 месяцев), или процесс в работе, требующий постоянного контроля — например, комплаенс-контроль.

5. Предложите заняться данной проблемой и сопутствующими задачами на условиях абонентского обслуживания.

Как продать абонентское обслуживание за 100 000 рублей в месяц? Ответ очень простой — предоставьте клиенту выгод на 1 000 000 рублей в месяц. Это могут быть дополнительные возможности, или же экономия средств, или же минимизация финансовых рисков. Вы должны предоставлять больше, чем получаете от клиента, — в этом и заключается секрет продаж, в том числе абонентского обслуживания.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Предложите своим лучшим корпоративным клиентам абонентское обслуживание по формуле, описанной в данной главе.

МАРКЕТИНГ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ НА АВТОПИЛОТЕ: КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ НА “РАЗ-ДВА-ТРИ”

Система позволяет средним людям добиваться выдающихся результатов предсказуемо и контролируемо, в то время как отсутствие системы делает сложным даже для выдающихся людей добиваться даже средних результатов.

Дэвид Уорг

В данной главе давайте поговорим о том, как поставить на рельсы ваш юридический маркетинг. Ведь только автоматизация всех процессов отличает бизнес от ремесла. Если вы хотите построить или развить успешный юридический бизнес, вам рано или поздно придется настроить все инструменты, описанные в данной главе.



ЗАЧЕМ НУЖНА АВТОМАТИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

В любой деятельности, если вы хотите добиться успеха, а тем более в бизнесе, необходимо выстраивать систему. Основная ваша цель при выстраивании бизнес-системы — это сделать себя лишним в этом механизме. Следует всегда понимать, что главное — хоть какое-то улучшение, а не идеал, чтобы перфекционизм не мешал вам

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

внедрять те новые идеи, которые вы черпаете из различных книг, семинаров, тренингов.

Если же вы хотите выстроить очередь из клиентов и создать фирму, которая работает в ваше отсутствие, то вам необходимо предпринимать большое количество маркетинговых усилий, и делать это каждый день. Один вы с этим не справитесь. Вам нужно выстраивать систему и автоматизировать большую часть процессов.

Какие выгоды влечет автоматизация маркетинга? Это сохраняет динамику, с которой развивается ваша фирма. Усиливает и создает совокупный рост. То есть в некоторых случаях рост клиентов будет не в арифметической, а в геометрической прогрессии, потому что иногда сочетание нескольких элементов дает взрывной рост.

В процессе автоматизации вы испытаете многих сотрудников, временных исполнителей, посмотрите, на что они способны, как можно с ними дальше работать и на какие позиции их ставить.

Ваша основная цель при автоматизации маркетинга — сделать себя лишним. Еще очень важно — не сделать так, чтобы все работало идеально, главное — просто постепенно улучшать и улучшать. Лучшее — враг хорошего. Лучше делать хоть как-то, чем не делать вообще.



5 ОБЛАСТЕЙ, ГДЕ НУЖНА АВТОМАТИЗАЦИЯ

Что можно автоматизировать в юридическом маркетинге? Речь идет о всех возможных каналах маркетинга и продаж, которые мы упоминали в данной книге.

1. Аутсорсинг интернет-маркетинга: ведение контекстных рекламных кампаний, SEO-продвижение сайта, ведение блогов, маркетинга в социальных сетях. Для этого вам потребуется выстроить с исполнителями работу,

основанную на еженедельной и ежемесячной отчетности, определить ключевые показатели эффективности (KPI), которыми будет мериться качество их работы, ставить планы и отслеживать их выполнение.

2. Бумажные инструменты маркетинга. Реферальные девайсы как инструмент передачи клиента из одного потока в другой также являются инструментом автоматизации привлечения клиентов при работе с партнерами. Приветственный комплект нового клиента — это также сборник всего самого хорошего, что можно сказать о вас, плюс сборник инструкций относительно его дела и отличный инструмент для стимулирования рекомендаций. Маркетинг-кит также может быть инструментом автоматизации продаж B2B и процесса привлечения рекомендаций. Однажды создав весь комплект бумажных инструментов продвижения, вы уже сделаете очень важную работу по выводу своего маркетинга на автопилота.

3. Системная работа с рефералами. Для реферального маркетинга необходимо автоматизировать блок работы с партнерами, в частности с бизнесами-смежниками. Как можно автоматизировать работу с партнерами? Прежде всего, ежемесячный обзвон и ежемесячные планерки. Необходимо отслеживать процент конверсии по заявкам от партнеров, четко ли исполняются скрипты, правильно ли выдаются реферальные девайсы, как передаются контакты, как происходит обзвон — все это необходимо отслеживать, если вы хотите, чтобы ваш рост был контролируемым и предсказуемым.

4. Системная работа с клиентами. В отношении ваших текущих и бывших клиентов необходимо производить регулярный и нерегулярный обзвон для поддержания лояльности и мониторинга качества ваших услуг. Об этом мы говорили в одной из предыдущих глав.

После обзвона или вместо обзвона клиентам отсылается простая почта либо *e-mail*, либо СМС в зависимости

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

от того, какую информацию до них вы доносите — через обзвон, далее эту информацию можно подкреплять письменно, отсылая сообщения.

Позитивное подкрепление рекомендаций также необходимо поставить на поток, потому что этот элемент стимулирует правильное поведение ваших клиентов и делает его системным. Что оно из себя представляет? Каждый раз, когда к вам приходит клиент по рекомендации от кого-то, вы должны позвонить человеку, давшему рекомендацию, и поблагодарить его, тем самым позитивно подкрепив подобное его поведение, чтобы в будущем у этого человека была позитивная ассоциация с процессом дачи рекомендаций в вашу пользу. Давая рекомендации, он должен понимать, что его за это отблагодарят и что вы это цените. Этот процесс также необходимо автоматизировать, чтобы сделать постоянным.

У вас должен быть прописан и утвержден скрипт для просьбы рекомендаций, к примеру, от нового клиента. Когда клиент к вам обращается и платит вам деньги впервые, как правило, в этот момент у него происходит эмоциональный подъем, потому что он перешагнул через барьер принятия решения о покупке и через свои сомнения. В это время он автоматически ищет у себя в голове подтверждение того, что он сделал правильный выбор. И, как правило, логически он такое подтверждение находит в большинстве случаев. Так вот, на этом пике эмоционального подъема также можно у него просить рекомендовать кого-то из его знакомых, кому вы можете быть полезны, именно в этот момент он может дать вам такие контакты и вы должны получить у него разрешение при звонке сослаться на того, кто вам дал рекомендацию.

5. Нетворкинг. Можно автоматизировать процесс нетворкинга. Существуют некоторые программы, которые повышают эффективность работы с контактами. В част-

ности, есть программа, которая сканирует визитки и сразу заносит контакты из визиток либо в *Microsoft Outlook*, либо в телефонную книжку, либо любым другим образом в зависимости от вашей модели телефона. Вы можете на регулярной основе делегировать работу с вашими контактами своему ассистенту или менеджеру по работе с партнерами.



10 ИНСТРУМЕНТОВ АВТОМАТИЗАЦИИ

В данной главе давайте в общих чертах рассмотрим, с помощью каких инструментов можно автоматизировать ваш маркетинг.

CRM-система

Необходимо, чтобы у вас была единая база данных, где будут храниться сведения о ваших клиентах и ваших партнерах, история взаимоотношений с клиентами и партнерами, то есть *CRM-система*. Если у вас до сих пор не внедрена *CRM-система*, то необходимо начать хотя бы с самых простых бесплатных *CRM-систем*, это лучше, чем ее отсутствие, в любом случае. До того, как у нас появилась *CRM-система*, мы пользовались бесплатным *Google-календарем* и *Google-документами* для ведения совместной работы. Но так как этот инструмент не был специально под нас настроен, то он не соответствовал многим нашим требованиям и не позволял мне с надлежащим качеством контролировать работу сотрудников и вести базу клиентов. Если у вас нет *CRM*, то, возможно, вам поможет *Microsoft Outlook* или подобная программа для работы с базами контактов.

База знаний

Помимо информации, необходимой для ведения дел — регламентов, чек-листов, шаблонов документов, в вашей базе знаний необходимо централизованно хранить все ваши наработки в сфере маркетинга. Базу знаний лучше организовать на базе облачного сервиса или *wiki*-движка. Вам поможет это сделать любой интернет-программист.

Плюсы базы знаний в электронном виде — однажды накопленные знания останутся с вами навсегда и не будут утеряны, за годы работы вы аккумулируете свой золотой ресурс — успешный опыт. Электронная база знаний не сгорит и не утонет, ее не унесет с собой нерадивый сотрудник или партнер.

У вас обязательно должна быть база знаний со всеми вашими наработками в сфере маркетинга — шаблонами рекламных материалов, инструкциями для сотрудников, шаблонами договоров с рекламными агентствами, контактами надежных исполнителей.

Облачные сервисы

Сейчас появляются очень удобные инструменты хранения информации и организации совместной работы — облачные сервисы. Самые популярные — это Яндекс.Диск, *Dropbox.com*, Google-диск. Это, по сути, электронная папка, которая находится в Интернете, где вы можете хранить свои файлы и иметь к ним доступ из любой точки земного шара с любого устройства, будь то компьютер, другой компьютер или мобильный телефон, и, собственно, вы можете открывать доступ к этим папкам другим пользователям, либо давать им ссылку на скачивание файлов.

[Маркетинг юридической фирмы на автопилоте]

Плюсы подобных сервисов — ваши файлы надежно защищены от удаления, ваши инструкции, регламенты, записи семинаров, рукописи книг — все это может храниться там долго и безопасно. К тому же вы можете в любой момент времени в пару кликов мышки выслать нужный объемный документ любому сотруднику или партнеру.

Информационная рассылка

Информационная (клиентская) рассылка — это способ оставаться на связи со всеми вашими клиентами и партнерами и стимулировать рекомендации и повторные обращения. Подробно о ведении рассылки мы говорили в предыдущих главах.

Приветственный комплект и письмо для нового клиента

Это бумажный инструмент, по формату похожий на маркетинг-кит, но с немного другими задачами. Он устраняет покупательское раскаяние и работает на создание и формирование лояльности клиента к вашему бизнесу. Также вы можете с его помощью управлять ожиданиями клиентов. В том числе превосходить их ожидания (если он не ожидал получить от вас подробный материал, но получил).

Приветственный комплект уменьшает недопонимание, звонки с вопросами. Если вы в приветственном комплекте припишете инструкцию с описанием того, как обычно проходит дело, какие этапы в себя включает, какие стадии, какие есть подводные камни и что нужно делать клиенту на той или иной стадии, что делает юрист на той или иной стадии, вы вносите ясность в сознание клиента, и он уже будет меньше волноваться, будет более

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

расслаблен и более доволен, и не будет вам звонить с различными уточняющими вопросами.

Вы можете помочь себе, если включите туда какие-нибудь дополнительные пожелания и по поводу того, как может клиент помочь вам сделать вашу работу лучше. Вы можете там рассказать, чем еще занимаетесь, чтобы, возможно, найти общие точки соприкосновения с данным клиентом.

Приветственный комплект может стимулировать рекомендации. Если вы расскажете, что у вас есть партнерская программа, расскажете, как она работает, какие выгоды она несет и как в ней можно участвовать — это вариант того, как стимулировать рекомендации. Еще он улучшает сбор гонораров, в частности гонораров успеха.

В комплект можно включить визитки или другие реферальные девайсы. Папка с вашим логотипом стоит недорого, незначительно увеличивает ценность от полученных материалов для клиента.

Если вы работаете с одним клиентом долго и зарабатываете на нем достаточно много денег, то можете позволить себе раскошелиться на дополнительную сувенирную продукцию, можете также дарить ему магниты на холодильник, кружки, ручки и т.д. Я как-то ходил на курсы ораторского мастерства, и там мне подарили вроде бы обычную пластмассовую ручку, но она была настолько удобная, что я ей постоянно пользовался и на себе замечал, что каждый раз, как я ей пользуюсь, я вспоминаю про этот центр и хочется туда вернуться. Но то же самое может быть с вашим клиентом, если вы что-то полезное ему подарите. Когда он будет этим пользоваться, он будет вспоминать о вас.

Приветственное письмо для нового клиента лучше всего отправлять по электронной почте, т.к. обычная почта идет слишком долго. Приветственное письмо — это один из способов увеличить лояльность клиентов, мини-

версия приветственного комплекта. В письме укажите самые важные детали в работе с вами и поблагодарите за то, что он выбрал вас. Настроить отправку приветственного письма помогут вам программисты, обслуживающие вашу CRM-систему.

Маркетинговый блокнот/календарь

Еще один инструмент автоматизации — маркетинговый блокнот, может быть как в бумажном, так и в электронном виде. Его главная цель — это документировать ваши действия, упорядочивать их, а также отслеживать результаты. Частью блокнота может являться календарь, куда вы сможете вносить периодические действия, которые предпринимаете для продвижения своей фирмы. Блокнот может включать в себя заметки, книги, курсы, конференции, которые вы посетили или хотите посетить, те полезные идеи, которые вы оттуда вынесли. Все идеи всегда нужно выписывать.

Идеи не должны теряться, идеи всегда нужно записывать. В этом вам может помочь ваш раздел в блокноте с заметками в электронном или бумажном виде.

Маркетинговый календарь — это может быть обычный ваш календарь, который вы ведете в *Outlook*, или в *Google*, или где угодно. Он должен иметь возможность создания периодических задач. Допустим, вы раз или два раза в неделю пишете статью на сайт или статью в блог. Обзваниваете клиентов, допустим, каждый день по два клиента или раз в неделю двадцать клиентов; вы должны иметь возможность убрать данные дела из памяти и занести их в календарь. Это уменьшает стресс и увеличивает продуктивность. Вы должны планировать будущие даты, когда и какие кампании вы будете проводить.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН

от частной практики до лидерства на рынке

Ударный файл

Ударный файл — это набор самых сильных шаблонов, самых сильных рекламных фраз, самых сильных слоганов и т.д., рекламных текстов, которые вы можете брать за основу для своих будущих предложений и писем. Все это можно хранить в папке со скоросшивателем или в одной папке в электронном виде. Также здесь необходимо сделать еще один раздел с инструкциями для персонала. Скрипты на все случаи жизни: что делать, как действовать.

Маркетинг-кит

Ваш маркетинг-кит (резюме) — это очень эффективный инструмент продвижения. Какие он выполняет задачи и из чего должен состоять, мы уже говорили. Это инструмент, который автоматизирует маркетинг, — вам уже не нужно каждому объяснять, кто вы и что вы, и и подробно в сотый раз рассказывать о своих достижениях, если они есть и собраны в вашем маркетинг-ките.

Инструкции, формы, чек-листы

Чек-листы (проверочные списки) и инструкции для сотрудников, относящиеся к маркетингу и продажам: как отвечать по телефону, как пригласить на консультацию, как приветствовать посетителей в офисе. Если у вас большой поток посетителей, то вам необходимо все эти моменты прописывать и документировать, чтобы конверсия ваша возрастала. Шаблоны договоров, анкет и прочего, что и как заносить в календарь, что заносить в CRM, что давать новым клиентам, что отсылать им, дальнейшие шаги, письма, звонки — все это должно быть регламентировано.

Список приоритетов

Если у сотрудников стоит выбор, чем заниматься, или у вас стоит выбор, чем заняться сегодня, то вам нужно, чтобы у вас заранее были расставлены приоритеты. Что для вас важнее всего? Если повторные обращения клиентов на первом месте, значит, первым делом проводим мероприятия по стимулированию повторных обращений. Далее стимулируем рекомендации. Далее занимаемся нетворкингом: ходим на мероприятия, знакомимся с людьми, продаем свои услуги лично. Затем совершаем все остальные действия, которые менее приоритетны. Это лишь пример, взятый с потолка, ваш список приоритетов вам нужно составить самостоятельно.

Есть одна шутка про боксеров. «У боксера есть план боя до тех пор, пока он не пропустит первый удар в голову...» Так и в бизнесе — у вас есть план развития лишь до тех пор, пока вы не погрузитесь в текучку, если он не записан на бумаге.



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внедрите системность в свой маркетинг, определите, что для вас является приоритетным на данный момент, и внедрите указанные инструменты в первую очередь, остальные инструменты внедрите во вторую очередь.

Вы можете скачать шаблоны большинства из указанных в главе маркетинговых инструментов по ссылке: <http://legalprofits.ru/templates>.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

И СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПОДАРОК ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ КНИГИ

Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору.

Заповедь американских менеджеров

Любые «хорошие времена» — всегда результат вашего упорного труда и постоянной самоотдачи в прошлом. То, что вы делаете сегодня, — залог завтрашних результатов. Если хотите и завтра пожинать плоды, сейте семена каждый день! Если вы хоть на минуту ослабите концентрацию, то неизбежно начнете откатываться назад.

Дональд Трамп

Не бойтесь совершать ошибки, не бойтесь экспериментировать, не бойтесь много работать. Возможно, у вас ничего не получится, возможно, обстоятельства будут сильнее вас, но потом, если вы не станете пробовать, вам будет горько и обидно за то, что вы не попробовали. Потому что если вы попробуете, у вас есть два варианта: либо получится, либо нет. А если вы ничего не будете делать, то вариант только один. Так что не бойтесь. Делайте! Пробуйте! Работайте! Учитесь! Ищите правильных людей, которые будут вам помогать. И еще раз работайте.

Евгений Касперский

Я не тренер по мотивации, но я искренне желаю, чтобы данная книга внесла в вашу голову ясность относительно того, как правильно развивать свой юридический бизнес, и была для вас стимулом целенаправленной и упорной работы. Я желаю вам огромных успехов и впечатляющих результатов в виде многомиллионных контрактов и благодарных клиентов.

Ну а для всех моих лучших читателей, дошедших до самого конца, я приготовил специальный подарок. Если вы нашли на страницах книги что-то полезное для себя, оставьте отзыв о данной книге на сайте *OZON.RU*, пришлите мне на e-мэйл *legalprofits@mail.ru* скриншот отзыва, и мы вышлем вам специальный подарок, который, без сомнения, вам очень понравится!

СОДЕРЖАНИЕ

Для кого эта книга	3
ЮРИДИЧЕСКИЙ БИЗНЕС:	
ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ ТАК ПРОСТО	5
17 причин, почему юристы не достигают успехов в бизнесе	5
Вся правда о рекламе юридических услуг	27
ЮРИДИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ:	
«ОБЩАЯ ЧАСТЬ» ПРИБЫЛЬНОГО ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА	30
Чем отличается маркетинг от продаж	30
Окно потребностей	32
Цикл жизни клиента и его жизненная ценность	36
За что клиенты готовы платить? Пирамида сложности юридических услуг	37
Золотой треугольник юридического маркетинга	41
Позиционирование юридической фирмы	48
Инструменты юридического маркетинга	60
Почему клиенты покидают юридическую фирму: этика в юридическом бизнесе	61
ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ:	
ГДЕ СПРЯТАНЫ ДЕНЬГИ	64
Воронка продаж юридической фирмы	64
Линейка услуг юридической фирмы	68
Формула прибыли юридической фирмы	75
Как быстро увеличить прибыль юридической фирмы без вложений	77
<i>ROI</i> в юридическом бизнесе	84
КАНАЛЫ МАССОВОЙ ГЕНЕРАЦИИ КЛИЕНТОВ В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ	
Схемы оплаты рекламы и клиентов: <i>PPV, PPT, PPC, PPL</i>	86
Интернет: массовая генерация клиентов из виртуального пространства	90
Доверительный маркетинг: как привлекать клиентов чужими руками	105
Как привлекать клиентов через деловые связи	130
<i>PR</i> : как привлекать клиентов через сотрудничество с журналистами	139

Информационный маркетинг: как привлекать клиентов через обучение	141
Маркетинг-кит: тяжелая артиллерия B2B-продаж	149

КАК БЫСТРО УДВОИТЬ КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ:

РАБОТАЕМ НАД КОНВЕРСИЯМИ	155
Точки касания на воронке продаж	155
Входящие звонки: как закрывать на встречу 10 и 10 звонков	158
Первичная консультация: как закрывать на договор до 80% потенциальных клиентов	174
Как работать с возражениями	192
19 способов назначить высокую цену за юридические услуги, оставив клиента довольным	194
Как сделать коммерческие предложения в 3 раза более эффективными	212
Как использовать гарантии	213
Как использовать гибкие схемы оплаты услуг	214
Как сформулировать предложение, от которого невозможно отказаться	216
Отзывы: зачем нужны, как получить, где использовать	218
«Покупательское раскаяние»: как сделать так, чтобы клиент не передумал в последний момент	220

МОНЕТИЗИРУЕМ СВОЮ БАЗУ КОНТАКТОВ:

ОТ СБОРА С НУЛЯ ДО МАССОВЫХ ПРОДАЖ	223
Как собрать свою базу контактов	223
Как разбудить спящую базу и начать строить с ней отношения	226
Клиентская рассылка: главный инструмент для создания крепких отношений	235
Особенности продажи абонентского обслуживания	239

МАРКЕТИНГ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ НА АВТОПИЛОТЕ:

КАК ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ НА "РАЗ-ДВА-ТРИ"	241
Зачем нужна автоматизация юридического маркетинга	241
5 областей, где нужна автоматизация	242
10 инструментов автоматизации	245

Заключение и специальный подарок для читателей книги	252
--	-----



344082, г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский, 80
Тел.: (863) 261-89-50
www.phoenixrostov.ru

Региональные представительства

Начальник отдела по работе с представительствами

Цукерман Марк Валерьевич (доб. 186) mark_fenix@mail.ru

МОСКВА

Моисеенко Сергей Николаевич

г. Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 3

(м. «Дмитровская»)

Тел.: (499) 558-03-09, (499) 558-03-11

E-mail: fenix-m@yandex.ru; fenix-mos@mail.ru

Мячин Виталий Васильевич

г. Москва, Шоссе Фрезер, 17 (м. «Авиамоторная»)

Тел.: (495) 517-32-95, (495) 789-83-17.

E-mail: mosfen@pochta.ru, mosfen@bk.ru

ЕКАТЕРИНБУРГ

Швидков Александр Владимирович

Тел.: (343) 382-43-01, 8-922-154-01-81

E-mail: fenix-ekb@mail.ru

ICQ 396-869-385

САМАРА (НИЖНЕЕ ПОВОЛЖЬЕ)

Митрохин Андрей Михайлович

Самара, ул. Товарная, 7 «Е» (территория базы «Учебник»)

Тел.: (846) 951-24-76, 8-917-112-96-85.

E-mail: fenixma@mail.ru

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Орлов Дмитрий Сергеевич

г. Санкт-Петербург, ул. Стрельбищенская, д. 15, к. 2

Тел.: 8-812-600-47-41, 8-952-248-49-38

E-mail: orlov@fx-spb.ru

Популярное издание



ГАЛКИН Андрей

**ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА НА МИЛЛИОН:
ОТ ЧАСТНОЙ ПРАКТИКИ ДО ЛИДЕРСТВА НА РЫНКЕ**

Ответственный редактор	<i>К. Малышенко</i>
Выпускающий редактор	<i>Г. Логвинова</i>
Технический редактор	<i>Ю. Давыдова</i>
Компьютерная верстка:	<i>А. Патулова</i>

Сдано в набор 18.02.2014.

Подписано в печать 18.04.2014.

Формат 84×108 1/32. Бумага офсетная.

Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Феникс»

344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.

Тел. (863) 261-89-59, тел./факс 261-89-50

Сайт издательства: www.phoenixrostov.ru

Интернет-магазин: www.phoenixbooks.ru