



Адвокатское бюро Плешаков, Ушкалов и партнеры

Планирование комплекса маркетинговых коммуникаций в юридической фирме

Козлова Раиса Авенировна
Специалист по маркетингу
2006 г.

LABORE ET SCIENTIA
Трудом и знанием

Оглавление



1. Классификация юридических фирм.
2. Особенности деятельности юридической фирмы.
3. Мотивация клиентов юридической фирмы.
4. Факторы, влияющие на выбор элементов комплекса маркетинговых коммуникаций юридической фирмы.
5. Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций юридической фирмы.

Классификация юридических фирм

Вопросы, требующие консультации юристов и адвокатов:

- организационные и структурные изменения в организации,
- трудовые отношения с работниками,
- работа с партнерами, котрагентами и клиентами,
- взаимодействие с контролирующими органами,
- раздел имущества, развод, наследование, пр.

Существует, по крайней мере, два подхода к классификации юридических фирм, представляющие интерес для маркетолога.

Классификация юридических фирм

Первая классификация

«Юридические бутики», где работают 5-8 человек, имеют узкую специализацию, услуги высокого качества по высокой цене. Обычно не переходят на другие области права, делают это для постоянных клиентов.

Крупные юридические фирмы, где работает не менее 50 сотрудников, специализируются на нескольких направлениях. Чаще всего это известные компании, которые практикуют несколько десятков лет и работают только на крупных заказчиков.

Фирмы, специализирующиеся на одной отрасли права. Такой тип встречается в сфере оформления документов, лицензий и регистрации прав.

«Кабинеты»: адвокатские кабинеты и свободные юристы. Они состоят в коллегии, палате, но работают на себя.

Многопрофильные небольшие фирмы, делают все и всем.

Классификация юридических фирм

Вторая классификация

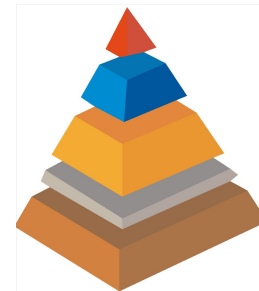
Все юридические фирмы можно представить в виде пирамиды.

Верхушку пирамиды (**красный сектор**) составляет небольшое число ведущих иностранных консалтинговых фирм, оказывающих аудиторские, консалтинговые, юридические услуги.

В юридических отделах от 5 до 20 юристов. Внутренние рабочие нормативы для юристов этих фирм составляют 6-8 часов оплачиваемого времени в день.

Ставка партнера - от 450 до 600 долл. в час. Ставка младшего юрисконсульта - от 90 долл. в час; средняя ставка специалистов - 200 долл. в час.

Этот сектор характеризуется наличием долгосрочного планирования, сильными маркетинговыми стратегиями, причем иногда возникают провалы, связанные с тем, что стратегии навязываются из центральных офисов (в лондонском офисе может трудиться 100 маркетологов, а в Москве - всего 2).



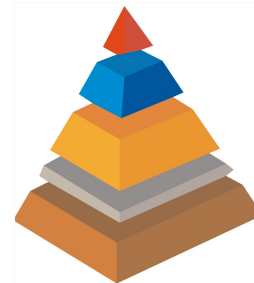
Классификация юридических фирм

Следующую часть пирамиды представляют иностранные фирмы "второго уровня" (**синий сектор**).

Работает небольшое количество специалистов, ставки - от 190 до 375 долл. в час. Офисы в нескольких странах мира, стратегия следования за лидерами, попытки путем слияния с крупными иностранными конкурентами догнать фирмы "большой пятерки". Чуть менее агрессивная маркетинговая политика, имиджевая реклама. Так же, как и у предыдущей группы, практически отсутствует прямая реклама.

Третий сегмент можно охарактеризовать как формирующийся (**оранжевый сектор**).

В дополнение к традиционным услугам предлагают новые. Работают по технологии лидеров рынка, чем обеспечивают высокое качество услуг. Маркетинговая политика направлена на целевую группу и информирует об уровне квалификации юристов, отраслевых разработках, публикациях статей в прессе, выступлениях на конференциях и телевидении. Стоимость консультаций в подобных фирмах – от 90 до 280 долл. в час.



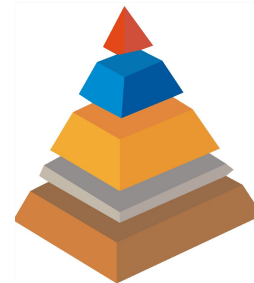
Классификация юридических фирм

Четвертый сегмент (**серый сектор**) представляет чуть более успешные российские фирмы с некоторыми недостатками: отсутствие технологии работы над делом, качественного контроля, четкой специализации.

Принцип исчисления гонорара «на глаз, но не менее».

Маркетинговый бюджет для широкой рекламы недостаточен, ограничиваются модулями в периодике, справочниках.

К пятому сегменту (**коричневый сектор**) относится самый широкий круг российских фирм и консультаций. В среднем ставка юридических фирм 30-100 долл. Прямая реклама в изданиях типа «Из рук в руки», «Экстра М», classifieds крупных изданий. Характеризуются отсутствием четкой специализации, четкой системы работы, планирования, ценовой неопределенностью, большой самостоятельностью и практически отсутствием контроля отдельных специалистов. При таком подходе очень сложно обеспечить качество работы, должный уровень составления документов.



Классификация юридических фирм

У каждой группы своя целевая аудитория, свои средства продвижения услуг, удержания существующих (если есть такая потребность) и привлечения новых клиентов. Принадлежность к той или иной группе влияет на выбор элементов маркетинговых коммуникаций и средств их реализации.

Чтобы четко представить себе механизм выбора элементов маркетинговых коммуникаций рассмотрим пример юридической фирмы А, относящейся к определенной группе и имеющей соответствующие характеристики.

Особенности деятельности юридической фирмы

До принятия решения о развитии и расширении влияния на рынке фирма относилась больше к четвертой группе (серый сектор), когда маркетинговый бюджет был недостаточен для широкой рекламы, ограничиваясь модулями в периодике, справочниках. В настоящий момент фирма выходит в третью группу (оранжевый сектор).

Допустим, фирма небольшая, до 20 человек, высокая стоимость услуг на фоне высокой квалификации сотрудников, специализация в 4 отраслях права. Целевая группа, на которую ориентируется руководство фирмы – юридические лица, средние и крупные компании с сетью филиалов и аффилированными лицами. Среди клиентов есть и физические лица, способные оплатить высокие ставки юристов фирмы. Элементы маркетинга реализовывались от случая к случаю, несистематизированно и разными сотрудниками, что, впрочем, характерно для большинства юридических фирм нижних секторов.

Особенности деятельности юридической фирмы

Ограничения в выборе средств продвижения юридических услуг фирмы:

- дешевые и простые могут негативно сказаться на благоприятном имидже бюро;
- направленные прямо на целевую аудиторию, но, соответственно, дорогие, пока недоступны.

Кроме того, по статистике 85% новых клиентов «приходят» по рекомендации существующих клиентов.

Таким образом, перед отделом маркетинга стоит непростая задача выбрать те средства продвижения, которые отвечали бы ограничениям и способствовали достижению целей.

Именно поэтому ориентация на интеграцию маркетинговых коммуникаций бюро позволит с максимальной эффективностью использовать элементы маркетинга с наибольшей отдачей, используя в том числе синергический эффект.

Мотивация клиентов юридической фирмы

Мотив покупки: решение проблем юридического характера.

Препятствие к осуществлению покупки: отсутствие информации о способах решения проблемы, финансовые возможности.

Получение информации: рекомендации знакомых, PR-акции, реклама

Принятие решений:

- возникновение проблемы, ее осознание.
- поиск юридической фирмы по рекомендации знакомых либо по степени известности имени компании или ее представителя (чаще это руководитель, адвокат) и выбор из 2-3 фирм, не более.
- повторное обращение.

Существование лидеров: клиент ориентируется на благоприятный имидж лидеров рынка, что может привести к неудовлетворенности при обращении в среднюю или маленькую фирмы.

Поведение покупателя: клиент, как существующий, так и потенциальный, принимает решение о покупке, тщательно обдумывая возникшую проблему.

Другое: посвящать клиента во все нюансы дела, привести в соответствие внешний вид сотрудников и обстановку в офисе.

Факторы, влияющие на выбор элементов маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Тип рынка, услуги.

Рынок юридических услуг практически насыщен, юридические фирмы и адвокатские образования предлагают все возможные услуги. Наблюдается тенденция к специализации фирм: по конкретной целевой группе или услуге. Вследствие этого юридическая фирма А что-то новое предложить вряд ли сможет. Специализацию фирмы на 3-4 областях права, высокую квалификацию специалистов и местоположение офиса можно отнести к конкурентному преимуществу.

Тип стратегии в канале распределения.

Руководство фирмы придерживается стратегии привлечения (стратегии притягивания) клиентов. До планирования маркетинговых коммуникаций способы привлечения сводились к «рекомендациям». Необходимо коммуникативное воздействие именно на потребителей для содействия быстрого принятия решения при выборе поставщика юридических услуг.

Факторы, влияющие на выбор элементов маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Степень готовности целевой аудитории к покупке.

Существующие клиенты. Как показала практика, 70% клиентов обращаются с желанием получить юридические услуги повторно и далее. Эта часть клиентов относится к стадиям от «положительного отношения» до «убежденности» в покупке. В первом случае целью коммуникации будет привести покупателя в состояние «намерение купить» и рекомендуются методы рекламы, поддерживаемые сообщения и личные продажи. Во втором случае целью коммуникации будет «содействие покупке» и методы поддерживаемые сообщения, личные продажи и реклама.

Потенциальные клиенты находятся на стадии «незнание» или «осведомленность» в силу насыщенности рынка юридических услуг и особенностей принятия решений покупателями (через знакомства). Цели коммуникаций, направленных на потенциальных покупателей, довести до «осведомленности об услуге» и «сформировать отношение к услуге, фирме», рекомендуемые методы «реклама и формирование общественного мнения».

Факторы, влияющие на выбор элементов маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Этап жизненного цикла услуги/фирмы.

Для существующих клиентов определим стадию «рост сбыта товара», что подразумевает «признание товара», расходы на формирование общественного мнения, рекламу и поддерживаемые отношения становятся стабильными.

Для потенциальных клиентов определим стадию «внедрение товара на рынок», причем внедрение рассматриваем как новый виток юридических услуг фирмы в целом. Потенциальные клиенты не осведомлены об услугах юридической фирмы, что предполагает значительное увеличение расходов на средства продвижения.

Особенности природы инструментов продвижения .

Наиболее оптимально подходит стратегия «попытка окружения» с целью «атаки на близкие по размерам компании-конкуренты».

Набор конкретных действий по расширению доли рынка:

Стратегия престижных товаров. Услуги более высокого качества.

Стратегия повышения уровня обслуживания. Процесс оказания услуги на более высоком уровне.

Стратегия инноваций в распределении. Создание новых каналов продвижения услуг.

Интенсивная реклама. Увеличение расходов на продвижение.

Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Для достижения маркетингового контакта могут использоваться запланированные, предполагаемые, поддерживаемые и незапланированные маркетинговые обращения.

К запланированным маркетинговым сообщениям относят 4 основных элемента в порядке убывания степени важности в деятельности юридического бюро:

Формирование общественного мнения.

Цель сообщений: возвышение имиджа. Фирма за годы своей практики вышла на конкретную целевую аудиторию, сейчас необходимо обеспечить рост значимости репутации фирмы среди существующих клиентов (для активизации использования способа продвижения «по рекомендациям») и потенциальных клиентов (для ускорения принятия решения при осознании проблемы и выборе юридической фирмы).

Созданный образ и элементы имиджа должны поддерживаться с помощью других средств сообщений: персональные продажи, реклама и стимулирование сбыта.

Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Реклама.

Цель сообщений: донести до целевой группы, потенциальных потребителей, наиболее полную информацию об уникальности и выгодах услуг фирмы для клиента.

Персональные (личные) продажи.

Цель сообщений: поддержание и укрепление лояльности потребителя, совершение покупки юридической услуги.

Действует в работе с существующими клиентами перед или одновременно с рекламой, в привлечении потенциальных клиентов действует после рекламы и подготовленных акций по формированию общественного мнения.

Стимулирование сбыта.

Цель сообщений: обеспечить дополнительные мотивы к покупке среди существующих клиентов и привлечения внимания потенциальных клиентов.

Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций юридической фирмы

Поддерживаемые сообщения отсылаются в первую очередь посредством услуг, что включает отношение секретарей или простота получения услуги. Деятельность службы по работе с клиентами, как и программы по отношению с работниками относятся к поддерживаемым сообщениям.

Предполагаемые сообщения передаются через впечатление, которое компания или торговая марка производит на людей, например осознание работниками программы привилегий или влияние, которое цена или место расположение и внутреннее оформление офиса оказывает на восприятие благоприятного отношения к услугам и фирме.

Незапланированные сообщения включают исследования журналистов, сообщения групп защиты потребителей, отзыв продукта, слухи среди сотрудников компании и катастрофы.

Все сообщения должны быть выполнены в едином фирменном стиле, единой цветовой гамме и быть ориентированными на конкретную целевую группу.

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

	Существующие клиенты	Потенциальные клиенты
	<p>Цель коммуникаций: привести покупателя в состояние «намерение купить», акцент на элементы «поддерживаемые сообщения», «личные продажи» и «реклама»</p>	<p>Цель коммуникаций: довести до «осведомленности об услуге» и «сформировать отношение к услуге, фирме», акцент на элементы «реклама» и «формирование общественного мнения».</p>
<p>Запланированные сообщения: Формирование общественного мнения</p>	<p>Публикации статей в специализированных или отраслевых изданиях, выступления на отраслевых конференциях, форумах и телевидении, организация тематических семинаров или выступления на них, выпуск корпоративных изданий, оптимизация корпоративного сайта. Разработка фирменного стиля на недвижимых носителях (бланки, конверты, визитки, папки, пр.), приведение в соответствие фирменному стилю формы сотрудников, дизайн и цветовое решение офиса. Юридической фирме целесообразно увеличить расходы на формирование положительного имиджа.</p> <p>Требует постоянной поддержки.</p>	

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

Реклама	<p>Рекламные сообщения должны акцентировать внимание на качестве, престиже услуг и самой фирмы, высоком уровне обслуживания, особом взаимодействии с клиентами и квалификации юридического персонала фирмы. Расходы на рекламу можно оставить на то же уровне.</p> <p>Для юридической фирмы целесообразно акцентировать внимание на корпоративной (имиджевой) рекламе:</p>	<p>Рекламные сообщения должны отражать назначение, область применения, основные характеристики услуг. Возможно сравнение с предыдущими состояниями услуг фирмы. Расходы на рекламу необходимо увеличить на порядок.</p> <p>Целесообразно акцентировать внимание на рекламе услуг в специализированных и отраслевых изданиях:</p>
---------	--	--

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

Реклама	<ul style="list-style-type: none">- Публикации в отраслевых изданиях на правах рекламы;- Размещение рекламной информации об организации мероприятий;- Участие в организации тематических конференций, форумов, семинаров на платной основе (спонсорство);- Обычная реклама, содержащая информацию о качестве, престиже, квалификации специалистов, пр. Требует постоянной поддержки и активизации перед наступлением неблагоприятных периодов.	<ul style="list-style-type: none">- Обычная реклама, содержащая информацию об основном перечне услуг и их характеристики, краткую информацию о фирме, контактную информацию;- Публикации в отраслевых изданиях на правах рекламы;- Участие в организации тематических конференций, форумов, семинаров на платной основе (спонсорство);- Размещение рекламной информации об организации мероприятий. Требует наращивания до получения результатов и далее постоянной поддержки.
---------	---	---

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

<p>Персональные (личные) продажи</p>	<p>Необходимо подготовить информационные и рекламные носители в разработанном фирменном стиле. В процессе оказания услуги юристы должны предоставлять информационные и рекламные материалы с описанием дополнительных возможностей в случае повторного и последующих обращений за услугами.</p> <p>Требует постоянного совершенствования.</p>	<p>При первичном обращении за услугой сначала по телефону, а потом при первой встрече сотрудники должны выявить реальные потребности клиента и предоставить информационные и рекламные материалы в соответствии с этими потребностями, предложив способы решения.</p> <p>Требует постоянного совершенствования.</p>
--------------------------------------	---	---

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

<p>Стимулирование сбыта</p>	<p>Необходимо оказывать знаки внимания клиентам к различным событиям: дарить подарки, поздравлять, информировать о важном для клиента мероприятии с участием фирмы.</p> <p>Для активизации способа «по рекомендации» предложить финансовую выгоду.</p> <p>Участие и организация профессиональных встреч.</p> <p>Введение на корпоративном сайте заказа on-line.</p> <p>Требует постоянного совершенствования.</p>	<p>Для активизации способа «по рекомендации» предложить финансовую выгоду.</p> <p>Участие и организация профессиональных встреч.</p> <p>Предоставление скидок за первое обращение.</p> <p>Ввести формы предоставления услуг, используемые лидерами рынка: продемонстрировать гибкий подход к клиенту.</p> <p>Введение на корпоративном сайте заказа on-line.</p> <p>Требует постоянного совершенствования.</p>
-----------------------------	---	--

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

Поддерживаемые сообщения	<p>Отсылаются, в первую очередь, посредством услуг, что включает отношение секретарей или простота получения услуги. Деятельность службы по работе с клиентами, как и программы по отношению с работниками относятся к поддерживаемым сообщениям. Для активизации таких сообщений, с целью увеличения ценности услуг для клиента, юридической фирме целесообразно внедрить систему взаимодействия с клиентом:</p> <ul style="list-style-type: none">-Вести конспекты всех встреч и отправлять отчеты клиенту;-Посвящать клиента во все нюансы дела;-Давать клиенту цели предпринятых действий;-Разъяснять клиенту цели предпринятых действий;-Быть доступными для клиентов;-Периодически проводить опросы. <p>Кроме того, можно использовать элементы «сарафанного радио» среди потенциальных покупателей о выгодах юридических услуг фирмы. Требуется постоянное совершенствование.</p>
---------------------------------	---

Комплекс маркетинговых коммуникаций юридической фирмы в виде таблицы

Предполагаемые сообщения	Передаются через впечатление, которое юридическая фирма производит на людей, например, осознание работниками программы привилегий или влияние, которое цена, место расположение и внутреннее оформление офиса оказывает на благоприятное восприятие услуг и фирмы. Разработка фирменного стиля на недвижимых носителях (бланки, папки, конверты, визитки, пр.), приведение в соответствие фирменному стилю формы сотрудников, дизайн и цветовое решение офиса. Требует постоянного совершенствования.
Незапланированные сообщения	Исследования журналистов, сообщения групп защиты потребителей, отзыв продукта, слухи среди сотрудников компании, катастрофы.