

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.

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.

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.

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).

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.

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.

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 афиллированными 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 покупки» 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 покупателей (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. векатское бюро Плешаков, Ушкалов и партнеры 14

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 формировании 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.

	Существующие клиенты	Потенциальные клиенты
	Цель коммуникаций: привести покупателя в состояние «намерение купить», акцент на элементы «поддерживаемые сообщения», «личные продажи» и «реклама»	Цель коммуникаций: довести до «осведомленности об услуге» и «сформировать отношение к услуге, фирме», акцент на элементы «реклама» и «формирование общественного мнения».
Запланирован ные сообщения: Формирование общественного мнения	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. Требует постоянной поддержки.	

Реклама	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. Для юридической фирмы целесообразно акцентировать внимание на корпоративной (имиджевой) рекламе:	Рекламные сообщения должны отражать назначение, область применения, основные характеристики услуг. Возможно сравнение с предыдущими состояниями услуг фирмы. Расходы на рекламу необходимо увеличить на порядок. Целесообразно акцентировать внимание на рекламе услуг в специализированных и отраслевых изданиях:
---------	---	--

Реклама	-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.	-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.
---------	---	---

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

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

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. Для активизации таких сообщений, с целью увеличения ценности услуг для клиента, юридической фирме целесообразно внедрить систему взаимодействия с клиентом:

- -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.

Кроме того, можно использовать элементы «сарафанного радио» среди потенциальных покупателей о выгодах юридических услуг фирмы.

Требует постоянного совершенствования.

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.