

+7 495 660-37-60

info@zks-law.ru

127030, Москва,

ул. Новослободская, д. 23



ВВЕДЕНИЕ

Изменение юридической отрасли способствует передаче маркетинговых функций от владельцев бизнеса профессиональным наемным менеджерам. Оформление самостоятельной маркетинговой функции возможно с созданием профессионального стандарта маркетолога юридического рынка.

Какие факторы повлияли на эту ситуацию.

1.

Рынок юридических услуг наравне с иными сферами экономики подвергся мощной встряске в 2022 году. Российские филиалы международных фирм стали действовать самостоятельно, либо закрылись. Появилось много новых юридических брендов. В то же время продолжился тренд открытия новых исторически российских фирм.

2.

Клиенты по-прежнему снижают объем работы, которую отдают на аутсорсинг (работу забирают внутренние юридические службы компаний). Это создает высококонкурентную среду.

По итогам 2021 года 49 % юридических департаментов имеют юридические ОЦО и/или центры компетенций, что на 10 % больше, чем в прошлом году. (PWC Legal. Бенчмаркинг юридической функции 2021 г.: ключевые тренды // Legal Insight, № 02 (108) | 2022).

В сложившихся условиях фирмы начинают смотреть на маркетологов не только как на тех, кто готовит рейтинговые анкеты и брендирует ручки, но и как на стратегических партнеров, консультантов, которые помогают фирмам в конкурентной борьбе.

3.

Происходит осмысление места и идентификация специалиста по маркетингу, определение и принятие общественной и корпоративной функции данных специалистов.

Деятельность специалистов по маркетингу сближается с управленческой деятельностью.

4.

Существует проблема с требованиями к квалификации специалистов по маркетингу, с определением их функционала, который может охватывать BD, маркетинг, PR, продажи, HR.

Отсутствие четких стандартов создает сложности при поиске и найме сотрудников, распределении зон ответственности в компании, формировании маркетинговой стратегии и т. п. Для маркетологов юридического рынка это создает сложности при поиске работы и конфликтные ситуации внутри коллектива.

5.

Рынок пришел к необходимости формулировки профессионального стандарта менеджера по маркетингу юридических услуг.

Стандарт отвечает на вопросы: какими знаниями и опытом должен обладать маркетолог, какой функционал ему поручить, как повысить его эффективность в рамках юридической фирмы. Это даст возможность партнерам и маркетологам говорить на одном языке и проще находить точки соприкосновения.

Стандарт включает:

1. Анализ рынка.
2. Квалификацию специалистов.
3. Описание трудовых функций специалистов разного уровня: младшего, среднего, старшего.

1. АНАЛИЗ РЫНКА

Еще 10 лет назад юридическое сообщество всерьез задумывалось, нужен ли в фирме маркетолог. В совместном с Право.ru исследовании (август-сентябрь 2021 года) мы оценили, насколько изменилось понимание роли маркетолога в современном юридическом сообществе.

В опросе приняло участие 124 человека. Более 90% респондентов - представители российских юридических фирм.

Статистика показала, что абсолютно все опрошенные фирмы привлекают маркетологов – либо используют внешних консультантов, либо нанимают в штат.

Модели маркетинговой функции в России

Для достижения своих целей фирмы используют три основные модели по взаимодействию с маркетологами.

- сотрудник в штате;
- внешний маркетолог;
- сочетание сотрудника в штате и внешнего специалиста.

80% фирм имеют маркетологов в штате. Это говорит о стабильно высоком количестве задач, которые необходимо ежедневно решать маркетинговому специалисту в рамках коммуникационной стратегии. При этом половина тех, у кого есть свой маркетолог готовы привлечь наравне с ним внешних специалистов (37%). Впрочем, понемногу растут и маркетинговые департаменты. 40% фирм имеют в штате 2-4 маркетолога.

К подрядчикам обращаются 58% юридических фирм, половина из них привлекает от 2 до 4 подрядчиков. При этом ежемесячно к ним обращаются всего 8%, а 46% обращаются 1-2 раза в год.

Блоки работы маркетологов в штате*

Блок работы	Процент респондентов, проголосовавших за блок
Рейтинги	87,50%

PR	75,00%
Event	75,00%
Стратегический блок	62,50%
CRM / Отношения с клиентами	58,30%
Digital	45,80%
Тендеры / КП	45,80%
Продажи	37,50%
Организация развития soft skills	29,20%

**Совместное исследование с Право.ru август-сентябрь 2021.*

Проблемой остается то, что 37% опрошенных отмечают продажи, как один из важных блоков работы маркетолога. Совмещение функций маркетинга и продажи опасно влияет на стратегические цели. Маркетинг ориентирован на коммуникацию с широкой аудиторией, а продажи на конкретного клиента. И стимул продать конкретному клиенту может входить в противоречие с маркетинговой стратегией, согласно которой фирма может стремиться привлечь совсем иной тип клиентов.

Решение проблемы разного понимания функционала

В июле – октябре 2021 года совместно с главным редактором журнала «Корпоративный юрист» Еленой Ершовой был проведен опрос юридического рынка о функционале маркетолога.

В исследовании участвовали 30 партнеров и 30 маркетологов.

И тем, и другим задавали одинаковые вопросы о функционале маркетологов. Затем провели анализ ответов для того, чтобы понять, в чем позиция опрошенных совпадает, а где возникли разногласия.

Наиболее ценно, что 100% партнеров юридических фирм назвали стратегический блок важной составляющей работы маркетологов в штате компании.

В этом отношении российский рынок следует за мировым. Уже в 2019 году в исследовании Lexis Nexis InterAction «Маркетинг и развитие бизнеса в юридических фирмах» отмечалось, что 56% руководителей направлений маркетинга и BD были ответственными за планирование и отслеживание роста фирм. В исследовании Lexis Nexis InterAction 2021 года почти 80% юридических фирм назвали маркетинг важной составляющей стратегии фирмы.

В то же время опрос показал, что нередко партнеры «забывают» передать маркетологам важный функционал*.

Функционал	Процент партнеров, которые не поручают его маркетологу
Поиск новых рынков, разработка и продвижение новых услуг.	30%
Развитие клиентской базы, формирование CRM.	36%

Анализ закупок по приоритетным для фирмы отраслям права.	73%
Разработка шаблонов и подготовка коммерческих предложений.	42%
Управление подрядчиками в сфере digital.	42%

* Совместное исследование с Еленой Ершовой, главным редактором журнала «Корпоративный юрист».

Это связано с тем, что несмотря на положительный сдвиг в понимании профессии в сторону стратегической роли в юридической фирме, проблемой остается размытое понимание функционала маркетолога, смешение маркетинга, BD, продаж.

Однако простым включением данных обязанностей в функционал маркетолога проблему не решить. Этот конфликт можно преодолеть только системно:

1. Определить формат взаимодействия с маркетологом (внешний, внутренний сотрудник или в сочетании).
2. Ввести должностную инструкцию для маркетолога (например, на основе данного стандарта).
3. Начать с совместной разработки маркетинговой стратегии фирмы.

КВАЛИФИКАЦИЯ

- Образование и наименование должности.
- Опыт работы (младший, средний, старший).
- Способность к выполнению трудовых функций (знания, умения, навыки).

Образование

Анализ открытых данных 50 маркетологов юридического рынка показал, что они получили следующие специальности:

- Маркетинг, PR, журналистика – 40%
- Юридическое – 30%
- Менеджмент – 10%
- Иное – 25%

Наименование должности в фирме

Профессиональный уровень	Варианты наименования	Образование	Опыт работы
Младший (1)	Специалист по маркетингу Специалист по PR, Специалист по маркетингу и PR Специалист по развитию / BD	Высшее образование – магистратура или специалитет	От года в области юридического маркетинга

Средний (2)	Менеджер по маркетингу; Менеджер по PR, Менеджер по маркетингу и PR Менеджер по развитию / BD	Высшее образование – магистратура или специалитет	От трех лет в области юридического маркетинга
Старший (3)	Директор по маркетингу Директор по PR Директор по маркетингу и PR Директор по развитию / BD	Высшее образование – магистратура или специалитет	От пяти лет в области юридического маркетинга

Общие знания, умения, навыки

- Владение английским языком – уровень Upper Intermediate и выше.
- Компьютерная грамотность (MS Office, Mac Office).
- Умение работать с административной частью сайта.
- Базовые знания о SMM, работе с каналами в мессенджерах.
- Умение работать с сервисами для рассылки писем (Unisender, SendPulse, SendSay и т. д.).
- Умение работать с программами по обработке визуального контента (фотографий, видео).

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ

Блоки:

1. Стратегический блок
2. Рейтинги
3. Тендеры / коммерческие предложения
4. PR
5. Мероприятия
6. CRM / клиентские отношения
7. Digital
8. Организация развития soft skills

1) СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БЛОК

Уровень (3)

Проведение маркетинговых исследований.

Анализ состояния рынка. Анализ существующих и потенциальных клиентов. Определение уровня спроса. Анализ тенденций в отрасли и регионе. Определение целевого, потенциального и доступного рынков.

Анализ конкурентной среды. Определение количества конкурентов, оценка уровня конкуренции. Анализ рыночных стратегий партнеров и конкурентов.

Выбор стратегии сегментации. Сегментация рынка. Стратегия позиционирования, доминирования в рыночном сегменте.

Анализ конкурентных преимуществ юридической фирмы.

Разработка маркетинговой стратегии с учетом общей бизнес-стратегии фирмы.

Постановка целей по развитию и проникновению на рынки, диверсификации, развития новой услуги.

Анализ и оценка практик юридической фирмы, определение ключевых. Разработка стратегии для ключевых практик фирмы.

Определение маркетинговых инструментов. Определение параметров для оценки результатов маркетинговых активностей и этапов, на которых производится оценка.

Разработка платформы и стратегии бренда. Разработка самостоятельно либо совместно с профильным подрядчиком идентичности и позиционирования бренда. Определение преимуществ и ценностей бренда.

2) РЕЙТИНГИ

Уровни (2), (3)

Подготовка маркетингового плана по участию фирмы в универсальных и специализированных юридических рейтингах и рэнкингах.

Определение ключевых практик фирмы для участия в российских и международных рейтингах и рэнкингах. Анализ и оценка проектов фирмы. Анализ и оценка возможных referees (клиентов, дающих отзыв о фирме).

Подготовка круглогодичной системы сбора информации у партнеров и юристов фирмы для эффективной подготовки к рейтингам. Настройка CRM для снижения нагрузки на партнеров и юристов фирмы в период подготовки к рейтингам.

Уровни (1), (2), (3).

Подготовка анкеты рейтинга. Подготовка описания проектов фирмы, информации о достижениях фирмы и ее ключевых партнеров. При необходимости перевод / контроль за переводом анкеты на иностранный язык.

Коммуникация с редакторами рейтинга до и после подачи анкеты. Отслеживание и контроль за процессом опроса рефери. Получение обратной связи по результатам рейтинга.

Примеры универсальных рейтингов

1. Российские рейтинги: Право.ru-300, Коммерсантъ, Forbes Legal Club.
Региональные: «Деловой Петербург», «Новосибирская марка».
2. Международные рейтинги: Chambers & Partners (Chambers Europe, Chambers Global), The Legal 500, IFLR 1000, Best Lawyers, Who's Who Legal, The Lawyer European Awards. **Временно не исследуют российский юридический рынок.**

Примеры специализированных рейтингов

1. Российские рейтинги: Mergers.ru (Mergers&Acquisitions / Слияния и поглощения), Cbonds Awards (Лучшая юридическая команда на рынке облигаций), Право.ru «Рейтинг литигаторов», Право.ru «Лидеры по суммам в банкротных спорах».
2. Международные рейтинги: Mergermarket, GAR 100 (Global Arbitration Review), GIR (Global Investigations Review), World Tax, IP Stars, WTR1000 (World Trademark Review), GCR100

(Global Competition Review), Lawdragon Global Litigation 500. **Временно не исследуют российский юридический рынок.**

3) ТЕНДЕРЫ / КОММЕРЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Уровни (2), (3).

Подготовка маркетингового плана по участию фирмы в закупочных процедурах.

Анализ закупочных процедур по актуальным для фирмы отраслям права. Анализ конкурсной документации в рамках закупочных процедур. Анализ изменений в требованиях к квалификации, опыту, признанию партнеров и юристов фирмы.

Разработка и поддержание системы по отслеживанию текущих и завершенных проектов по участию фирмы в закупках, панелях консультантов, ответов на запрос коммерческих предложений. Анализ результатов участия фирмы в тендерах и запросах коммерческих предложений. Выявление слабых мест. Подготовка отчетов для партнеров.

Уровни (1), (2), (3).

Мониторинг тендерных площадок.

Разработка необходимых форм, шаблонов, презентационных материалов для участия в тендерах и запросах коммерческих предложений в качестве поставщика юридических услуг.

Разработка шаблонов коммерческих предложений, презентационных и иных маркетинговых материалов для оперативной отправки клиенту (в т. ч. с использованием методик Legal Design). Сбор, систематизация и обновление базы типовых бухгалтерских и организационно-правовых документов для участия в закупках.

При необходимости использование в работе сервисов тендерных площадок (Seldon, Контур. Закупки и т. п.).

4) PR

Уровни (1), (2), (3).

Подготовка PR-плана в рамках маркетинговой стратегии фирмы.

Определение ключевых направлений (практик) в рамках деятельности фирмы, которые могут быть интересны СМИ. Определение ключевых экспертов фирмы, готовых освещать выбранные тематики. Подготовка медиаплана и контент-плана. Информирование экспертов о требованиях редакционной политики различных изданий. При необходимости проведение обучающих мероприятий для развития навыков написания профессиональных текстов.

Формирование и ведение базы журналистов. Встречи с журналистами для актуализации точек взаимного интереса и потенциальных возможностей для взаимодействия. Выявление потребностей СМИ в экспертных материалах в рамках специализации фирмы. Подготовка и предоставление журналистам фактов об изменениях в фирме, ее команде, ее публичных кейсах и т. п. Подготовка и распространение алертов по ключевым для фирмы отраслям права.

Инициирование подготовки партнерами и юристами фирмы статей, колонок интервью для профессиональных, деловых и отраслевых изданий. Литературное редактирование текстов перед отправкой с учетом требований конкретного СМИ.

Разработка алгоритма общения партнеров и юристов фирмы с журналистами по поводу экспертных комментариев. Инициирование подготовки экспертами фирмы комментариев с учетом требований конкретного СМИ.

Проведение PR-кампаний в поддержку ключевых событий (открытие новых практик, запуск новых услуг, привлечение партнеров в команду, проведение мероприятий фирмы и т. п.).

При необходимости использование технологий Legal PR (судебный PR), антикризисного PR.

Развитие взаимодействия с профессиональными и деловыми объединениями, клубами, ассоциациями и т. п.

Оценка эффективности выполнения PR-плана (реализованные задачи, «цена» публикации, охват и др.).

Примеры правовых медиа

Журнал «Корпоративный юрист», журнал «Юрист компании», журнал «Арбитражная практика», Право.ru, журнал «Закон», Legal Insight, РАПСИ, Legal.Report, «Адвокатская Газета», «Российский адвокат», «Адвокатская улица», «Конкуренция и право», «Право ТЭК», «ЭЖ-Юрист», «Учет. Налоги. Право», телеграм-каналы («Рульфы, Ильфы и Инхаусы», «Арбитр», Platforma Media и др.).

Примеры деловых и новостных медиа, освещающих правовые темы

«Ведомости», «Коммерсантъ», РБК, Forbes, ТАСС, РИА Новости, Интерфакс, «Российская газета», «Известия», Business FM, Коммерсант FM, РБК ТВ, федеральные телевизионные каналы.

5) МЕРОПРИЯТИЯ

Уровни (1), (2), (3).

Подготовка маркетингового плана по проведению фирмой клиентских мероприятий и участию в мероприятиях на внешних площадках (профессиональных, деловых, отраслевых).

Подготовка клиентских мероприятий фирмы (конференции, круглые столы, семинары, бизнес-завтраки, вебинары и т. п.). Анализ перспективных тем для проведения мероприятий в рамках специализации фирмы. Разработка совместно с партнерами и юристами фирмы программы мероприятия. Оценка бюджета мероприятия, подготовка плана-графика его проведения. При необходимости привлечение информационных партнеров. Разработка PR-кампании по продвижению мероприятия. Рассылка приглашений по CRM-базе фирмы, индивидуальное приглашение клиентов. Планирование networking партнеров на мероприятии, подготовка досье на ключевых участников. Внесение в CRM результатов общения с каждым клиентом на мероприятии. Follow up письма по итогам мероприятия. Анализ итогов мероприятия.

Организация работы с площадками (отелями, лофтами, ресторанами и т. п.), кейтеринговыми компаниями, производителями полиграфии и сувенирной продукции, фотографами, видеооператорами, техническими специалистами и т. п.

Взаимодействие с подрядчиками для подготовки маркетинговых материалов (брошюры, буклеты, листовки и т. п.), сувенирной продукции (ручки, флешки, футболки и т. п.), рекламных конструкций (ролл-апы, промостойки и т. п.).

Инициирование участия партнеров и юристов фирмы в качестве докладчиков на внешних площадках (участие в форумах, конференциях, круглых столах, семинарах и т. п.).

Использование возможностей партнерского сотрудничества с операторами мероприятий для всестороннего продвижения фирмы (организация деловых мероприятий / специальных сессий на площадке организатора, организация вечерних мероприятий, выступления, специальные проекты, PR-возможности и т. п.).

Примеры операторов юридических мероприятий

Группа «Актион» (в т. ч. «Актион 360»), Право.ru, Legal Insight, Forbes Congress, Ведомости, Коммерсантъ, РБК, Петербургский международный юридический форум (с 2022 проводит Фонд «Росконгресс»), РАА, ИРСОТ, «Диалог Менеджмент» и др., региональные форумы (SibLegalWeek, Юридический форум мастеров, Ковалевские чтения и др.).

6) CRM / КЛИЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Уровни (3).

Разработка и внедрение алгоритмов по работе с потенциальными и действующими клиентами. Подготовка инструкции для партнеров и юристов фирмы по этапам: поиск клиентов, налаживание отношений, формирование предложения, сопровождение проекта, завершение проекта, отношения после завершения проекта. Контроль за исполнением алгоритмов партнерами и юристами. Организация процессов отражения данной деятельности в CRM.

Сегментация клиентской базы в соответствии с их специализацией, индустрией, интересами. Сегментация по макрокритериям: географический, культурный, демографический. Сегментация по микрокритериям: социально-экономический, психогеографический, маркетинговый (чувствительность к цене, качеству, восприятие PR/рекламы места контакта).

Разработка принципов и контроль за построением в CRM компании блока «Клиенты». Привязка к CRM каналов связи с клиентами. Выстраивание системы сегментации клиентов (через статусы, категории и т. п.). Мониторинг активности клиентов и потенциальных клиентов в СМИ.

Уровни (1), (2), (3).

Подготовка контента со спецификацией в зависимости от сегмента и канала коммуникации. Планирование и график взаимодействия с группами клиентов.

Использование инструментов CRM для организации мультиканальных коммуникаций с клиентами.

Разработка шаблонов коммерческих предложений, предложений о проведении семинаров, презентационных и иных маркетинговых материалов для оперативной отправки клиенту (в т. ч. с использованием методик Legal Design). Поддержание документов в актуальном состоянии и свободном доступе для сотрудников фирмы.

7) DIGITAL

Уровни (2), (3).

Подготовка стратегии развития сайта, SMM, рассылок, иных digital-ресурсов фирмы. Подготовка контент-стратегии, плана развития ресурсов. Поиск и контроль подрядчиков для развития digital-ресурсов.

Анализ инструментов digital, отбор инструментов для продвижения. Использование возможностей интеграции CRM и социальных сетей, каналов в мессенджерах, рассылок. Автоматизация работы и отчетности.

Уровни (1), (2), (3).

Сайт. Наполнение контентом в соответствии со стратегией, управление совместно с подрядчиками административной частью сайта. Взаимодействие с SEO-специалистами и таргетологами. Использование инструментов аналитики трафика, действий пользователей.

При необходимости взаимодействие с разработчиками и дизайнерами для обновления / перезапуска сайта компании. Контроль за подготовкой новой дизайн-системы сайта. Подготовка самостоятельно, либо с подрядчиком нового контента. Контроль за соблюдением графика работ на этапах планирования, разработки, наполнения, тестирования сайта (как Desktop, так и адаптивной версии). Изучение и контроль за использованием административной части сайта.

Социальные сети, мессенджеры. Наполнение контентом в соответствии со стратегией, взаимодействие с партнерами и юристами фирмы для получения и распространения информации. Редактирование контента в соответствии с выбранным стилем коммуникации. Использование платных и бесплатных возможностей для продвижения страницы / канала. Взаимодействие с подрядчиками по SMM.

Рассылки. Настройка и контроль автоматизированного взаимодействия с клиентами посредством электронной почты. Использование возможностей CRM фирмы либо специальных сервисов для Email-рассылки.

Примеры сервисов для Email-рассылки

Unisender, SendPulse, Sendsay, а также платформы на основе Microsoft, 1С-Битрикс.

8) ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ SOFT SKILLS

Данный блок маркетинг делит с HR.

Уровни (2), (3).

Разработка в соответствии с маркетинговой стратегией фирмы индивидуальных маркетинговых планов для партнеров и юристов. Определение возможных точек роста. Помощь с подготовкой отчетов для ежегодной аттестации партнеров и юристов по данному направлению.

Проведение собственными силами или силами приглашенных экспертов внутренних семинаров по развитию Soft Skills.

Поиск и организация участия партнеров и юристов фирмы во внешних мероприятиях по развитию Soft Skills.

Помощь в поиске и обмене информацией о развитии Soft Skills. Создание электронных и бумажных библиотек, систематизированных каталогов для обмена опытом.

Примеры тематики обучающих семинаров

Техника продаж и переговоров, техника публичных выступлений, развитие профессионального бренда, развитие навыков написания профессиональных текстов, умение налаживать связи (нетворкинг).