



Найти маркетолога в юридическую компанию сложно, поскольку нет четких стандартов. Для самих специалистов это создает трудности в поиске работы. Директор по маркетингу Адвокатского бюро ZKS **Ирина Загорская** подготовила Стандарт маркетолога юридического рынка, который поможет понять, какой формат работы специалиста вам подходит, что ему поручить и как отслеживать результаты.

## Используйте маркетолога эффективно. Элементы профстандарта, о которых нужно знать

Крупные бренды международных юридических фирм ушли, но их команды по-новому заявляют о себе в качестве ньюльфов. Они активнее конкурируют на рынке с традиционными российскими фирмами. При этом клиенты год от года отдают все меньше юридической работы на аутсорсинг, что создает высококонкурентную среду. Такое изменение юридической отрасли стимулирует владельцев бизнеса передать маркетинговые функции профессиональным наемным менеджерам.

Место и идентификацию специалиста по маркетингу еще нужно понять, а также определить и принять его общественную и корпоративную функцию. Кроме того, существуют проблемы с требованиями к квалификации, непонятно, как определить функционал, который может охватывать BD, маркетинг, PR, продажи, HR и многое другое. Из-за того что нет четких стандартов для такого специалиста, сложно распределить зоны ответственности, сформировать маркетинговую стратегию и т. п. Для маркетологов юррынка это создает сложности при поиске работы и конфликтные ситуации внутри коллектива.

Один из важных вопросов — на что опереться при выстраивании системы маркетинга фирмы так, чтобы это способствовало стратегическому росту всех показателей компании. По этой причине рынок пришел к необходимости сформулировать профессиональный стандарт менеджера по маркетингу юридических услуг. Документ позволит партнерам и маркетологам говорить на одном языке и проще находить точки соприкосновения. В статье рассмотрим, из чего он состоит. А в формате рабочего инструмента его можно посмотреть на сайте [zks-law.ru](http://zks-law.ru).

### Формат взаимодействия и профессиональный уровень

Партнеры юридических фирм и маркетологи поделились тем, какие форматы взаимодействия существуют, а также выделили типичные блоки трудовых функций. Ответы вошли в основу профессионального стандарта. Исследования провели совместно с порталом [Право.ру](http://Право.ру).

**Форматы взаимодействия.** 124 представителя юридического бизнеса ответили на вопросы о возможных моделях маркетинговой функции.

Все опрошенные фирмы привлекают маркетологов. При этом у 80 процентов из них маркетологи работают в штате, что говорит о стабильно высоком количестве задач для специалистов. Остальные 20 процентов обращаются только к внешним консультантам по маркетингу.

Анализ открытых данных 50 маркетологов показал, какие специальности они получили. Оказалось, что только у 40 процентов из них — это маркетинг, PR, журналистика. Юридическое образование получили 30 процентов опрошенных, а 10 процентов — менеджмент. У остальных 25 процентов иное образование, куда вошли специальности, связанные с педагогикой, психологией и и др.

**Профессиональный уровень.** Если говорить о профессиональном уровне специалистов в области юридического маркетинга, как правило, в вакансиях выделяют три уровня. Первый — младший. Специалист этого уровня работает в области юридического маркетинга менее года или от года. Должность в данном случае — специалист по маркетингу, PR. Второй уровень — средний. Специалист этого уровня работает от трех лет. Должность — менеджер по маркетингу, PR. Третий уровень — старший. Это специалисты с опытом работы от пяти лет в области юридического маркетинга. Должность — директор по маркетингу, PR.

### Трудовые функции и квалификация

Партнеры и маркетологи в опросе выделили типичные трудовые функции маркетологов. Все они стали разделами профессионального стандарта. Прописали их в связке с уровнем специалиста, которому разумно их поручить. О них вы можете прочитать в блоке «Профессиональный уровень», который мы рассмотрели выше. В итоге получилось восемь блоков. Рассмотрим несколько примеров того, как это работает.

**Стратегический блок.** Работу в этом направлении разумно поручить специалисту старшего третьего уровня — это менеджер или директор по маркетингу. Трудовые функции в таком случае будут включать аналитические, а именно анализ потенциальных рынков и клиентов, сегментацию, выбор стратегии. В управленческие действия войдет разработка маркетинговой стратегии фирмы, управление процессами ее внедрения, отслеживание ре-



### ТРЕБОВАНИЕ К ОБРАЗОВАНИЮ ПО ПРОФСТАНДАРТУ

Маркетолог должен получить профильное высшее образование (маркетинг, PR). Также нужен обязательный опыт работы в юридическом бизнесе. В зависимости от профессионального уровня специалисты могут выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Это отражено в стандарте.

зультатов. Также специалист этого направления разрабатывает цели по развитию и проникновению на рынки, диверсификации, развитию новой услуги. Еще он анализирует и оценивает практики юридической фирмы, определяет параметры для оценки результатов маркетинговых активностей и их этапов, разрабатывает платформу и стратегию бренда.

**Рейтинги.** Здесь два разных уровня и подхода к тому, как выстраивать процессы, поскольку работать в этом направлении могут специалисты младшего уровня, среднего либо старшего.

При работе над рейтингами специалист младшего уровня готовит анкету: описывает проекты и достижения фирмы, а также ее ключевых партнеров. При необходимости переводит анкету на иностранный язык или контролирует этот процесс. Также его важная функция — коммуникация с редакторами рейтинга до и после подачи анкеты. Он должен отслеживать и контролировать процесс опроса реферов (клиентов, дающих отзыв о фирме), а также получать обратную связь по результатам рейтинга.

Специалист среднего либо старшего уровня в работе над рейтингами готовит маркетинговый план по участию фирмы в универсальных и специализированных юридических рейтингах и ренкингах. Для этого ему необходимо определить ключевые практики фирмы к подаче, а также провести анализ и оценить проекты фирмы, возможных реферов. В этом может помочь круглогодичная система сбора информации у партнеров и юристов фирмы для подготовки к рейтингам, которую можно разработать и внедрить на основе CRM. Подготовленная заранее система будет способствовать снижению нагрузки на юридический персонал фирмы в период активной подачи анкет.



### ПРИМЕРЫ РЕЙТИНГОВ

Универсальные рейтинги в России — это Право.ru-300, Коммерсантъ, Forbes Legal Club. Региональные: «Деловой Петербург», «Новосибирская марка». В специализированных можно выделить Mergers.ru, Cbonds Awards, Право.ru «Рейтинг литигаторов». Есть и международные рейтинги, но временно они не исследуют российский рынок.

94

Блок «Рейтинги» также включает в себя примеры универсальных и специализированных исследований юридического рынка. Это позволит руководителю фирмы либо маркетологу на входе определить уровень нагрузки по данному направлению с учетом перечня рейтингов для участия и количества практик компании.

**Клиентские отношения.** Специалист младшего или среднего уровня в этом направлении работы готовит контент со спецификацией в зависимости от сегмента и канала коммуникации. Для этого понадобятся инструменты CRM для организации мультисканальных коммуникаций с клиентами. Вторым направлением работы станет разработка шаблонов коммерческих предложений, презентационных и иных маркетинговых материалов для оперативной отправки клиенту, в том числе с использованием методик Legal Design. Такой специалист должен поддерживать документы в актуальном состоянии и свободном доступе для сотрудников.

Специалист старшего уровня выстраивает в целом систему взаимодействия с клиентами партнеров и сотрудников компании. При этом важно, чтобы у него были полномочия контролировать результаты этой работы на разных этапах. Например, он разрабатывает и внедряет алгоритмы по работе с потенциальными и действующими клиентами. Еще он готовит инструкции для партнеров и юристов фирмы по этапам: поиск клиентов, налаживание отношений, сопровождение проекта, отношения после завершения проекта. Кроме того, он контролирует, как эти алгоритмы выполняют партнеры и юристы. Также в обязанности специалиста старшего уровня в этом направлении входит организация процессов отражения данной деятельности в CRM.

Маркетолог старшего уровня проводит сегментацию клиентской базы в соответствии с их специализацией, индустрией, интересами, сегментацию по микро- и макрокритериям. В его функции также должна входить разработка принципов и контроль за построением в CRM компании блока «Клиенты», выстраивание системы сегментации клиентов, привязка к CRM каналов связи с клиентами.

**Тендеры / коммерческие предложения.** Этим блоком вопросов занимаются чаще маркетологи второго и третьего профессионального уровня. Они готовят маркетинговый план по участию фирмы в закупочных процедурах, анализируют закупочные процедуры по актуальным для фирмы отраслям права. Также такие специалисты анализируют результаты участия фирмы в тендерах и запросах коммерческих предложений, выявляют слабые места, готовят отчеты для партнеров.

Первый, младший, уровень может присоединиться к этой деятельности, когда необходимо проводить мониторинг тендерных площадок и подготовку документации. Он разрабатывает необходимые формы, шаблоны, презентационные материалы для участия в тендерах и запросах коммерческих предложений в качестве поставщика юридических услуг. При необходимости можно использовать в работе сервисы тендерных площадок (Seldon, Контур.Закупки и т. п.).

**PR и работа со СМИ.** Все три уровня специалистов могут готовить PR-план в рамках маркетинговой стратегии фирмы и определять ключевые направления, которые могут быть интересны СМИ. Они должны встречаться с журналистами для актуализации точек взаимного интереса и выявления потребностей в экспертных материалах. При этом важно редактировать тексты с учетом требований конкретного СМИ. Такие специалисты должны развивать взаимодействие с профессиональными и деловыми объединениями, клубами, ассоциациями, а также оценивать эффективность выполнения PR-плана (реализованные задачи, «цена» публикации, охват и др.).

**Мероприятия.** Подготовить маркетинговый план по клиентским мероприятиям и мероприятиям на внешних площадках могут все три уровня специалистов. Понадобится оценить бюджет мероприятия, подготовить план-график его проведения,

при необходимости привлечь информационных партнеров. Кроме того, они должны спланировать networking партнеров на мероприятии, подготовить досье на ключевых участников. Маркетологам нужно инициировать участие партнеров и юристов фирмы в качестве докладчиков на внешних площадках (участие в форумах, конференциях, круглых столах, семинарах и т. п.). Нужно использовать возможности партнерского сотрудничества с операторами мероприятий для всестороннего продвижения фирмы.

**Digital.** Стратегией развития сайта, SMM, рассылок, иных digital-ресурсов фирмы занимаются маркетологи второго и третьего уровня. Они анализируют инструменты digital, отбирают инструменты для продвижения. Сайтом может заниматься и специалист первого уровня. Наполнять контентом в соответствии со стратегией, управлять совместно с подрядчиками административной частью сайта, взаимодействовать с SEO-специалистами и таргетологами. Все три уровня специалистов могут контролировать социальные сети, мессенджеры, редактировать контент в соответствии с выбранным стилем коммуникации. Они также могут настраивать автоматизированное взаимодействие с клиентами посредством электронной почты. Для этого понадобится использовать возможности CRM фирмы либо специальных сервисов для email-рассылки. Например, Unisender, SendPulse, Sendsay, а также платформы на основе Microsoft, 1С-Битрикс.

**Организация развития Soft Skills.** Данный блок маркетолог делит с HR. Работают в этом направлении специалисты второго и третьего уровня. Они разрабатывают в соответствии с маркетинговой стратегией фирмы индивидуальные маркетинговые планы для партнеров и юристов, определяют возможные точки развития неюридических навыков, которые помогают в работе (например, навыки техники продаж, ораторского мастерства).

Готовый профессиональный стандарт закрывает вопросы бизнеса о том, где искать маркетолога и как определить модель взаимодействия, какой уровень специалиста нужен, как составить должностную инструкцию и как оценить результаты работы. Это особенно важно, если фирма стремится выстроить эффективную систему маркетинга, а в нестабильной экономической ситуации необходимо опереться на проверенную информацию. ♦

## Проблемы рынка



**Нужны системный подход, формат взаимодействия, должностная инструкция и маркетинговая стратегия**

95

Стратегическую роль маркетолога в юридической фирме начинают признавать и руководители бизнеса. Но понимание функционала по-прежнему размытое: смешивают маркетинг, BD, продажи и т. п. Такой вывод удалось сделать после опроса юридического рынка, который провела наша компания совместно с главным редактором журнала «Корпоративный юрист» Еленой Ершовой.

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.

Опрос показал, что часто партнеры «забывают» передать маркетологам важный функционал:

- поиск новых рынков, разработку и продвижение новых услуг;
- развитие клиентской базы, формирование CRM;
- анализ закупок по приоритетным для фирмы отраслям права;
- разработку шаблонов и подготовку коммерческих предложений;
- управление подрядчиками в сфере digital.

Однако невозможно решить проблему, просто включив данные обязанности в функционал маркетолога. Преодолеть ее можно только системно. Во-первых, определить формат взаимодействия юридической фирмы с маркетологом. Во-вторых, ввести должностную инструкцию для маркетолога. В-третьих, начать разработку маркетинговой стратегии фирмы.