

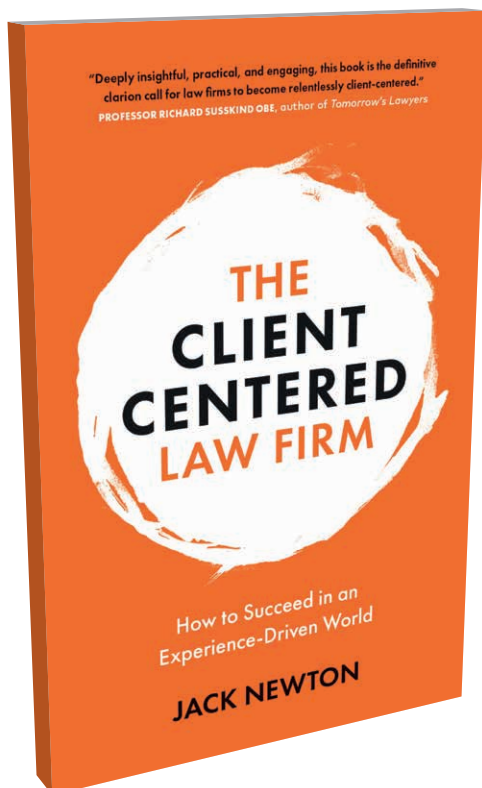


АЛЕКСЕЙ НИКИФОРОВ,
руководитель юридического
департамента «СИБУР»

Как сделать клиента довольным

Рецензия на книгу: Newton J. The Client-Centered Law Firm: How to Succeed in an Experience-Driven World. — 2020¹.

Возможно, вы удивитесь, но книг на русском языке, посвященных управлению юридической фирмой или службой, сейчас крайне мало. В то же время в Amazon можно найти сотни работ по данной тематике, изданных в США и Великобритании. Одна из таких книг — «The Client-Centered Law Firm»² — показалась мне особенно интересной. Если вы размышляете о том, как создать клиентоориентированную модель работы юрфирмы или юрдепартамента, и у вас есть пять минут свободного времени, то моя рецензия для вас.



Услуга — это продукт

В большинстве случаев юристы не считают свои услуги продуктом и не соотносят собственные требования с ожиданиями клиента. Так, руководитель стартапа или какой-то другой предприниматель (к примеру, ресторатор), который не в состоянии определить, кто его клиент, чего он хочет и как удовлетворить его запрос, точно прогорит. По этой причине прогорает 90 % создаваемых стартапов и такое же огромное количество юридических фирм.

По данным исследования *Legal trends report 2018 г.*,³ потенциальные клиенты так слабо доверяют юристам, что в 57 % случаев не обращаются к ним за помощью при возникновении юридического вопроса. В свою очередь, 40 % от числа тех, кто обратился, не получают удовлетворения от оказанных им услуг.

Наравне с самими услугами клиенту важно и качество сервиса по их предоставлению. Совершая покупки, мы, как правило, получаем удовлетворение не только от приобретения самого товара, но и от сервиса продажи. Услуга и сервис

¹ Книга Джека Ньютона «Юридическая фирма, ориентированная на клиента: как добиться успеха в мире, основанном на опыте».

² <https://www.amazon.com/Client-Centered-Law-Firm-Succeed-Experience-Driven/dp/1989603327>

³ <https://www.clio.com/resources/legal-trends/2018-report/>

воспринимаются нами как единое целое. Например, у нас может не быть претензий к новому iPhone, купленному в магазине, но, если при продаже нас плохо обслужат, то мы, скорее всего, уже никогда не вернемся в это место. Юристы часто забывают, что от них ожидают не только грамотного юридического совета, качественной подготовки договора или выигрыша в суде, но и корректного счета на оплату оказанных услуг, оперативно прокомментированных электронных сообщений, вежливого общения с бизнес-подразделениями, которым несвойственно говорить на юридическом языке, и т. д. В то же время, по исследованию PWC, 32 % клиентов перестают покупать услуги компании уже после первого негативного опыта взаимодействия с ней. Сегодня в России на высококонкурентном рынке юрфирм это особенно актуально.

Доступность и простота

Такие компании, как Netflix, Airbnb, Uber, не только изменили свою индустрию, но и в целом повлияли на сервис, которого потребители ожидают от других услуг. Эти компании во многом расширили клиентскую базу. До их появления гораздо меньше людей заказывало такси, арендовало дома для отдыха и брало в прокат кинофильмы.

Легкости, с которой сегодня можно заказать себе отель, посмотреть новый фильм, вызвать такси, мы ожидаем и от других услуг, в том числе от юридических. При этом сейчас NPS у Netflix составляет 70 %, а у индустрии юридического консалтинга — 25 %.

Существенная доля возможных потребителей, которые пока не обращаются за юридическими услугами ввиду их высокой стоимости и сложности, — огромный потенциал для юридической индустрии, позволяющий не только «разделить куски пирога, но и увеличить его размер».

По словам автора, главной проблемой для любой организации, предоставляющей сервис, включая юридическую фирму, является создание необходимости для клиента дважды (повторно) обращаться для получения одной услуги либо дважды заполнять одни и те же формы документов или предоставлять одну и ту же информацию. Чем меньше усилий клиент прилагает к получению юридической услуги — тем выше уровень его удовлетворенности (так называемый *effortless experience*).

Решать проблему, а не оказывать услугу

“People don’t want to buy a quarter inch drill, they want to buy a quarter inch hole”. Так и с юридическими услугами: клиент нуждается не столько в получении юридического заключения или качественной

ДЖЕК НЬЮТОН — известный эксперт в области Legal Tech, автор публикаций и докладов на тему безопасности, этики и конфиденциальности облачных сервисов, генеральный директор и соучредитель Clio, соучредитель и президент Legal Cloud Computing Association (LCCA), член совета директоров ROSS Intelligence, поставщика юридических исследований на базе искусственного интеллекта, инвестор и консультант юридических технологических стартапов.

Книга Джека Ньютона — это призыв раскрыть огромный потенциал спроса на юридические услуги с помощью клиентоориентированного подхода и усовершенствования внутренних процессов. В ней вы найдете ответы на вопросы: что такое клиентоориентированность, зачем она нужна и как ее создать, а также получите готовые стратегии для применения клиентоориентированного подхода фирм-«революционеров», уже внедривших их на практике.



подготовке искового заявления, сколько в прояснении ситуации и наиболее приемлемом варианте урегулирования спора с партнером. И конечно, заключение сделки на условиях, защищающих его от основных юридических рисков, важно клиенту несравнимо больше, нежели грамотно подготовленный договор на двухстах страницах. Переход от предоставления юридической услуги в узком смысле слова к продаже полноценного юридического продукта — ключевой этап трансформации профессии юриста сегодня.

Держать в курсе (Stay in touch)

Одно из главных требований, предъявляемых к юридическим фирмам, — информирование клиента о ходе работы по его запросу. Здесь приходит в голову аналогия с работой кофейни Starbucks: заказывая себе кофе, мы своими глазами видим, как его готовят, и знаем, что наш заказ будет выполнен максимально быстро. Наше впечатление при этом существенно отличается от того, которое мы могли бы получить, если бы просто заказали кофе у официанта и ждали, когда нам его принесут. В этом случае мы не ощущали бы, что контролируем процесс. Аналогично и в юридических фирмах: клиент должен иметь возможность в любой момент обратиться к консультанту или зайти на специальный портал и узнать, как юрист работает над его запросом и на каком этапе находится

“People don't want to buy a quarter inch drill, they want to buy a quarter inch hole”

решение проблемы. Юридическая фирма не должна быть для клиента «черным ящиком».

Фиксированная стоимость юридического продукта

Автор обращает внимание на ценность фиксированной стоимости предоставляемой клиенту услуги. Заказывая в ресторане, например, рыбное блюдо, мы заранее интересуемся его ценой. Если бы нам предложили учесть в стоимости лобстера временные затраты рыбака, перевозчика, повара, арендатора помещения и прочих лиц, мы вряд ли бы остались довольны. Но именно так с нами поступают при заказе юридической услуги: не озвучивая цену, нас вынуждают ждать, пока юрист отработает свои часы, а затем, в зависимости от его статуса в компании и стоимости потраченного времени, выставляют для оплаты часто совсем неожиданную сумму.

Эмпатия

В данном случае эмпатию можно рассматривать как способность юриста поставить себя на место клиента и понять его ситуацию, ожидания и даже чувства. Автор приводит слова Ричарда Саскинда из книги “The future of the professions”: «Эмпатия настолько важна, что часто становится одним из ключевых аргументов противников полной замены технологиями квалифицированных специалистов, таких как юристы, врачи и бухгалтеры».

Customer journey map

Одной из центральных концепций, рассмотренных в книге, является составление дорожной карты клиентского пути (Customer journey map). На пути к получению услуги клиент проходит ряд этапов:

- поиск юридической фирмы;
- ознакомление с ее услугами и профилем юристов;
- первые контакты с юристами фирмы;
- принятие решения по поводу покупки предлагаемой услуги;
- взаимодействие с юристами, оказывающими услугу;
- оплата счета;
- предоставление обратной связи (по запросу фирмы);
- возможно, возвращение к фирме еще раз.

Каждый из этих этапов заслуживает отдельного внимания со стороны юридической фирмы, нацеленной на клиентоориентированную работу. Например, если юристы выиграли суд для клиента, но выставили ему неадекватный счет — мнение клиента о работе фирмы будет невысоким.

Как правило, впечатление клиента от взаимодействия с фирмой не является полностью удовлетворительным или, напротив, полностью негативным. Об отдельных этапах работы у клиента может сложиться разное впечатление. В связи с этим юридической фирме важно сохранять фокус на каждом этапе пути клиента к ней. При этом усовершенствование этапов может быть постепенным — наивно полагать, что удастся улучшить все сразу. Более того, сам клиентский путь, его описание будут постоянно уточняться по мере повышения степени понимания юристами своего клиента. Автор книги, конечно, не дает какого-то единого рецепта или готового алгоритма для того, чтобы юридическая фирма стала успешной в новой реальности. Наоборот, он отсылает читателя к выводу, сделанному Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому»: успех компании не может быть получен за счет только одного или двух существенных изменений, поскольку базируется на регулярном улучшении всех звеньев деятельности организации.

Обратная связь

Быть открытым для получения обратной связи — правильная привычка, но, если вы не возвращаетесь к каждому клиенту с ответом или простой благодарностью, то теряете возможность выстроить с ним долгосрочные отношения, которые помогли бы развитию вашего бизнеса. Обратная связь — это подарок. Тут вспоминается вопрос, который главный юрист «Яндекса» Юлия Попельшева задала консультантам на одной из сессий ОКЮР: «Как часто после завершения проекта вы спрашиваете у клиента, что, по его мнению, в вашей работе получилось хорошо, а что следовало бы улучшить?» За пять лет руководства юридической службой «СИБУРа» я таких случаев, к сожалению, не припоминаю...¹⁰