

# CRM: ТРИ НЕИЗВЕСТНЫЕ БУКВЫ

В пилотном номере журнала мы уже касались темы CRM. В нем о 12 секретах привлечения сотрудников к использованию CRM-системы нам рассказала Дарья Назарова. Этот материал сразу же вызвал большое число откликов. В продолжение указанной тематики предлагаем еще одну статью, авторами которой являются специалисты, занимающиеся автоматизацией юридического бизнеса.



**Андрей Нужин**  
заместитель генерального директора  
компания «Авиком Бизнес Технологии»



**Ксения Жданова**  
заместитель генерального директора по маркетингу  
компания «Авиком Бизнес Технологии»

Говорить о CRM очень сложно. И прежде всего потому, что практически невозможно сказать что-то новое: о CRM написано множество книг, а статей на эту тему и вовсе не счесть. Но вот в чем парадокс: в теории никаких сомнений в том, что CRM необходим бизнесу, не возникает, а на практике методы CRM применяют далеко не все компании, в том числе и юридические. CRM-процессы более или менее налажены у крупных игроков рынка юридических услуг, однако чем фирма меньше, тем хуже у нее обстоят дела с использованием принципов CRM в ежедневной деятельности.

Данная статья посвящена преимущественно практическим аспектам применения CRM-подхода юридическими компаниями, а конкретнее – CRM-процессам: за семь лет консалтинговой работы с юристами у нас скопилось достаточное количество эмпирического материала. И все же для «сверки понятий» без небольшой теоретической части не обойтись.

## CRM – это клиентоориентированность в действии

Казалось бы, CRM (Customer Relationship Management, или «Управление взаимоотношениями с клиентами»), в силу наличия в этом понятии

слова «управление», следует автоматически причислять к категории менеджмента. Ан нет! В России под аббревиатурой CRM до последнего времени подразумевались, в первую очередь, системы автоматизации процессов взаимодействия с клиентами. Это связано с тем, что именно с появлением таких систем в нашей стране получил распространение термин CRM. Более того, продвижение и популяризацию CRM в течение достаточно длительного времени осуществляли поставщики CRM-решений.

Сейчас все постепенно возвращается на круги своя: отечественный бизнес приходит к истинному пониманию сути CRM – той сути, из которой и «выросли» первые западные CRM-системы. В качестве иллюстрации приведем два определения CRM от известнейших транснациональных корпораций:

- Microsoft: «CRM – это современная бизнес-стратегия, нацеленная на рост и повышение доходности бизнеса компании путем повышения лояльности клиентов на протяжении всего цикла взаимодействия с ними»;
- PricewaterhouseCoopers: «CRM – это стратегия, нацеленная на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.crmonline.ru/crm/introduction/>.

Итак, CRM – это прежде всего общекорпоративная стратегия взаимодействия с клиентами. Здесь уместно вспомнить еще одно крайне популярное сейчас понятие – «клиентоориентированность». Быть клиентоориентированными нынче модно. Представители юридического бизнеса один за другим заявляют о своей клиентоориентированности, но все ли при этом идут дальше своих слов?

Можно сказать, что CRM – это клиентоориентированность в действии. С одной стороны, CRM – идеология, которая является основой формирования определенной бизнес-стратегии фирмы, с другой – культура взаимодействия с клиентами, включающая в себя, в том числе, принципы сбора, хранения и анализа всей информации о заказчиках. При этом CRM-культура немыслима без организации целого комплекса бизнес-процессов, касающихся взаимодействия с клиентами, а полноценное функционирование всех CRM-процессов может быть обеспечено только средствами автоматизации.

Таким образом, IT-технологии – лишь инструмент, но инструмент крайне необходимый: без системы автоматизации практически невозможно в полной мере реализовать процессы взаимодействия с клиентами юридической компании.

**IT-технологии – лишь инструмент, но инструмент крайне необходимый: без системы автоматизации практически невозможно в полной мере реализовать процессы взаимодействия с клиентами юридической компании**

тов – как текущих, так и тех, чье обслуживание уже завершено (ведь они могут обратиться повторно!), сопоставлять число обращений в компанию и заключенных договоров, анализировать данные обо всех клиентах в различных разрезах, осуществлять проверку на предмет конфликта интересов и т.д. Необходимость ведения такой базы данных ни у кого не вызывает сомнений, тем не менее не все игроки рынка юридических услуг предпринимают шаги по ее созданию.

В своей практике мы сталкивались с различными примерами ведения базы контактов в юридических фирмах. Если их обобщить и классифицировать, то получится пять вариантов сбора и хранения информации о заказчиках и других компаниях, с которыми юридическая фирма так или иначе взаимодействует.

1. База данных не ведется. Конечно, это не значит, что информация о контактах вообще отсутствует – просто сведения разрознены: у бухгалтера есть список контрагентов, с которыми ведутся взаиморасчеты, часть данных хранится в смартфонах руководителей компании, юристы фиксируют записи в блокнотах или компьютерах, планшетах, смартфонах... Кроме того, кое-какие телефоны и адреса электронной почты можно найти в записных книжках секретарей.
2. База данных существует в виде Excel-таблицы, ответственность за хранение и наполнение которой возложена, как правило, на секретаря.
3. База данных ведется секретарем, но уже не в Excel, а в MS Outlook.
4. Компания использует в своей работе специализированную программу класса CRM, не интегрированную с другими системами.
5. CRM-система является частью единой системы управления юридической фирмой.

Приходится с сожалением констатировать, что первые три варианта все еще встречаются довольно часто, несмотря на их очевидные недостатки.

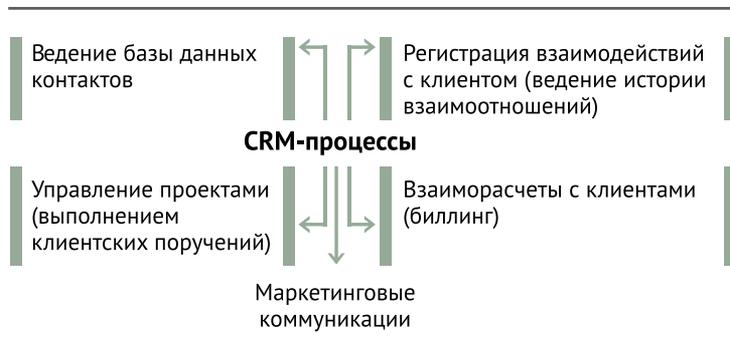
Вот минимальный набор функций, которыми должна обладать база контактов юридической фирмы:

- создание карточки компании-клиента (поставщика, партнера и т.д.) с возможностью добавления контактных лиц;

## CRM-процессы юридической фирмы

Основные бизнес-процессы, которые позволяют юридической фирме воплотить CRM-подход в жизнь и стать клиентоориентированной, представлены на рис. 1. Рассмотрим каждый из них подробно.

Рисунок 1



Речь идет не только о базе данных клиентов, хотя заказчики для любой компании (не только юридической) представляют, конечно же, первоочередной интерес. Не менее важно собирать, систематизировать и анализировать информацию о существующих и потенциальных партнерах, поставщиках, судьях, юридических ассоциациях, журналистах, коллегах по цеху и т.д. База контактов позволяет всегда иметь под рукой актуальные сведения о количестве клиен-

- присвоение контактам категорий (клиент, поставщик, партнер, конкурент и т.д.) с возможностью разбивки на юридических и физических лиц;
- отнесение контактов к различным отраслям или группам;
- присвоение контактам статусов («знакомство», «переговоры», «холодный контакт» / «горячий контакт», «действующий клиент» / «поставщик» и т.д.);
- указание сотрудника юридической фирмы, ответственного за работу с клиентом;
- группировка и сортировка по категориям, отраслям, статусам;
- возможность поиска информации;
- ведение истории взаимодействия с компанией-клиентом (поставщиком, партнером и т.д.).

Даже этот минимум обеспечит руководителей юридических фирм полной информацией обо всех контактах и позволит, при необходимости, быстро найти нужного клиента, понять, каков его статус, кто из сотрудников с ним работает, какими были последние взаимодействия, и т.д.

Конечно, практическая польза базы контактов напрямую зависит от того, поддерживается ли она в актуальном состоянии. Каждый сотрудник юридической фирмы должен своевременно вносить в нее новые данные и регистрировать все без исключения случаи взаимодействия с конкретными компаниями и лицами, что особенно критично в отношении клиентов.

### Регистрация взаимодействия с клиентами

На создании истории взаимодействия с клиентами необходимо остановиться подробнее. Юридические фирмы не всегда хранят информацию о контактах с заказчиками, хотя это – один из принципов клиентоориентированного подхода.

Любой человек ценит внимание к своей персоне. И если при повторном обращении в юридическую фирму он поймет, что здесь помнят не только его имя, но и имена его коллег, и услуги, которые были ему оказаны, и его мнение относительно тех или иных вопросов, то его лояльность по отношению к компании резко возрастет и он будет обращаться снова и снова. Ну, а о важности запоминания всех нюансов взаимодействия с постоянными клиентами и говорить не приходится.

Статистика, собранная нами за годы работы с представителями рынка юридических услуг, такова: фирмы, не использующие в своей деятельности CRM-систему или комплексную систему управления бизнесом, в 90% случаев не ведут историю взаимодействия с клиентами ни в каком виде, но большинство из них понимают при этом, что вести ее необходимо.

Впрочем, встречаются и возражения. Многие считают, что если фиксировать сведения обо всех встречах и звонках, то на это уйдет все рабочее

**Фирмы, не использующие в своей деятельности CRM-систему или комплексную систему управления бизнесом, в 90% случаев не ведут историю взаимодействия с клиентами ни в каком виде**

время. В действительности, сохранение информации о взаимодействии с клиентами требует не столь длительного времени, как кажется на первый взгляд. Если регистрировать данные «по горячим следам», не откладывая на потом, временные затраты будут исчисляться в минутах, а не в часах, и окупятся впоследствии сторицей.

К примеру, при повторном обращении клиента в компанию юристам приходится поднимать всю информацию о прошлом взаимодействии с ним: на каких условиях и по каким ставкам работали, какие услуги оказывали, с кем из его коллег общались, остался ли заказчик полностью доволен, был ли он выгоден для фирмы и т.п. Хорошо, если клиентское поручение выполнялось недавно и все связанное с ним еще свежо в памяти, а если прошло уже несколько лет или проект был не один?

Иногда возникает вопрос: какие именно сведения стоит фиксировать в истории взаимодействия с клиентом? Нам кажется, что несущественной информации просто нет. Сохранять нужно переписку по электронной почте, данные о переговорах по телефону, встречах (имена участников, обсуждавшиеся вопросы, принятые решения, достигнутые договоренности) и пр. Для полноты картины необходимо дополнять все это комментариями о своих впечатлениях от общения.

### Управление проектами (выполнением клиентских поручений)

Важность управления проектами не станет отрицать ни одна юридическая фирма. Вопрос заключается не в том, нужно или не нужно держать под контролем исполнение клиентских поручений (ведь в любой уважающей себя фирме контроль так или иначе организован!), а в том, как выстроен этот процесс.

Например, в одной из юридических фирм мы видели, как сотрудники регистрируют клиентские поручения на бумаге. Конечно, и такая форма учета имеет право на жизнь, но, согласитесь, это очень неудобно и трудоемко. Управление же проектами при подобном подходе и вовсе невозможно. Что уж говорить об аналитике!

В норме (не в идеале, а именно в норме!) процесс управления выполнением клиентских поручений включает:

- регистрацию поручения по заключении договора с клиентом;
- планирование реализации проекта: разделение поручения на задания, назначение руководителя проекта и исполнителей, установление сроков (дедлайнов), ведение графика судебных заседаний (по мере появления информации) и других важных встреч / переговоров;
- бюджетирование проекта;
- внесение информации о завершении выполнения заданий;
- оперативный учет времени, затраченного на исполнение заданий;
- оперативный контроль выполнения клиентского поручения руководителем проекта;
- составление для клиента отчетов о проделанной работе и биллинговых отчетов.

В приведенном списке есть два пункта, на которые стоит обратить особое внимание: учет времени и отчетность. В беседах с нами некоторые юристы выражали сомнение по поводу корректности отнесения этих процессов к управлению проектами и вообще их необходимости для юридической фирмы.

В частности, мы неоднократно слышали мнение, что если схема почасовой оплаты не используется, то учет времени по проектам вести не нужно. Однако мы придерживаемся иной точки зрения, которая подкрепляется опытом большого количества успешных юридических фирм: учет времени в юридическом бизнесе – основа основ, и грамотный тайм-менеджмент должен стать корпоративным стандартом в каждой юридической компании.

С точным учетом времени в юридической фирме связано множество процессов, не имеющих отношения к «почасовке». Это, в частности, контроль загруженности сотрудников и возможность оценки эффективности их работы, расчет премиальной части зарплаты юристов, понимание реальной стоимости услуг и выгодности того или иного клиента для компании, формирование аналитических отчетов как для руководителей фирмы, так и для клиентов.

Отчетность, как ни странно, тоже является камнем преткновения. Не все юридические компании представляют своим клиентам отчеты о проделанной работе. Аргумент, как правило, приводится следующий: если клиенты не требуют отчетов, то зачем создавать себе дополнительную головную боль?

Все так, вот только клиентов, не запрашивающих отчеты, с каждым днем становится все меньше. И юристы должны иметь потенциальную возможность сформировать отчет по запросу клиента в любой момент, на любом этапе проекта (мы же говорим о клиентоориентированности!). Без учета времени сделать это просто нереально.

Ну, а итоговый отчет по результатам исполнения клиентского поручения нужен как руководителю юри-

**Только с помощью автоматизации можно организовать процесс биллинга так, чтобы он работал, как часы, и участие в нем партнеров юридической фирмы было минимальным**

дической фирмы – чтобы оценить, проанализировать и сделать далеко идущие выводы, так и клиенту – чтобы понять, за что именно он будет платить деньги.

### Взаиморасчеты с клиентами (биллинг)

Биллинг – один из ключевых бизнес-процессов юридической фирмы, причем не только с точки зрения CRM-подхода. От того, как выстроена процедура взаиморасчетов с клиентами, зависят эффективность компании и ее успех на рынке. Недаром биллинг так часто упоминается при обсуждении секретов управления юридическим бизнесом.

Вообще, организация биллинга в юридической компании – тема обширная, и раскрыть ее в нескольких словах невозможно. Поэтому мы лишь перечислим основные признаки хорошо отлаженного механизма взаиморасчетов с клиентами:

- гибкость ценовой политики (фирма имеет возможность без лишних усилий и с выгодой для себя применять различные формы ценообразования (почасовую оплату, фиксированный гонорар, абонентское обслуживание и т.д.) и комбинировать их);
- своевременность и простота выставления счетов и подготовки детализированных биллинговых отчетов для клиентов;
- оперативный контроль оплаты счетов и возврата подписанных финансовых документов;
- интеграция биллинговой системы с бухгалтерской программой.

Биллинговую систему мы упомянули не случайно. Только с помощью автоматизации можно организовать процесс биллинга так, чтобы он работал, как часы, и участие в нем партнеров юридической фирмы было минимальным. Этот вопрос особенно актуален для тех компаний, которые ведут большое количество дел одновременно и выставляют десятки счетов в месяц: без применения IT-технологий трудозатраты на взаиморасчеты с клиентами беспрецедентно велики.

### Маркетинговые коммуникации

Ни у кого не вызывает сомнений, что CRM тесно связан с маркетингом, но о сущности этой связи ведутся

жаркие споры. Одни специалисты отождествляют CRM и маркетинг, утверждая, что эти понятия являются фактически синонимами; вторые считают CRM частью маркетинга; третьи – маркетинг частью CRM. Нам ближе последняя из этих точек зрения, и мы полагаем, что без упоминания маркетинговых коммуникаций рассказ о CRM-процессах в юридической фирме был бы неполным.

Чаще всего юридические компании используют в своей практике следующие маркетинговые коммуникации:

- электронную рассылку (регулярную или по особым случаям);
- поздравление клиентов с праздниками (личными и профессиональными);
- PR, взаимодействие со СМИ;
- рекламу;
- активное продвижение бренда в Интернете (в том числе с помощью сайта и социальных сетей);
- выпуск журналов, бюллетеней, книг;
- участие в различных юридических и бизнес-мероприятиях;
- проведение собственных мероприятий для клиентов и коллег по цеху;
- оценку удовлетворенности клиентов (получение обратной связи).

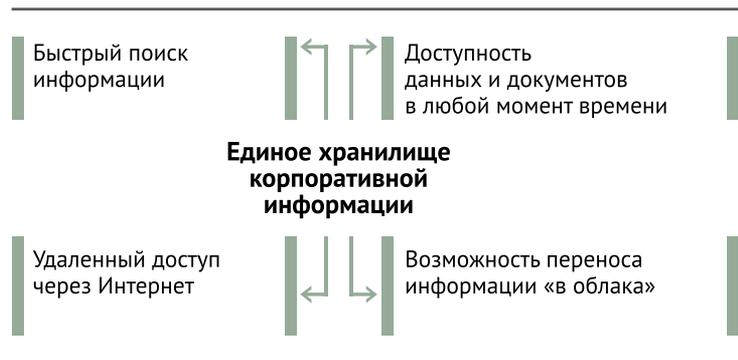
Обратите внимание: для большинства из перечисленных маркетинговых коммуникаций требуется наличие актуальной базы контактов. Информация, которая в ней содержится, нужна и для проведения рассылок, и для поздравления клиентов с днем рождения, и для работы с журналистами, и для приглашения участников на различные мероприятия, и т.д.

Конечно, лучше всего, чтобы база контактов была частью автоматизированной системы. Это значительно упрощает жизнь менеджерам по маркетингу, чего стоят только автоматические рассылки и напоминания о праздниках! Не говоря уже о том, что профессионалы стремятся управлять маркетинговыми проектами (рекламными и PR-кампаниями, организацией мероприятий и пр.) средствами IT-системы.

*Компании все чаще стремятся использовать «облачные» технологии. Полагая, что хранить информацию в офисе ненадежно и неудобно, они приобретают серверы в дата-центрах или арендуют виртуальные серверы.*

меньшей мере, недальновидно. Ведь возможность в любой момент, находясь в любой точке мира, быстро найти нужную информацию или открыть требуемый документ дорогого стоит! Это и удобство, и эффективность, и оперативность в одном «флаконе». А если компания нацелена на создание сети региональных офисов, то без единого хранилища данных тем более не обойтись.

Рисунок 2



Самые продвинутые руководители изначально выстраивают IT-инфраструктуру юридических фирм таким образом, чтобы общекорпоративную базу данных и все документы компании можно было при необходимости в короткий срок перенести на хостинг, или, как принято сейчас говорить, «в облака».

Кстати, именно «облака» являются одним из главных современных IT-трендов. Компании все чаще стремятся использовать «облачные» технологии. Полагая, что хранить информацию в офисе ненадежно и неудобно, они приобретают серверы в дата-центрах или арендуют виртуальные серверы.

На фоне этих тенденций сомнения иных управляющих партнеров юридических фирм в необходимости автоматизации выглядят довольно странно. И, конечно, ни о какой эффективности CRM-процессов, организованных с помощью бумажных носителей, Excel или Word, и речи быть не может. Поэтому, на наш взгляд, тотальная автоматизация представителей рынка юридических услуг – всего лишь вопрос времени. **LS**

## Юридическая фирма на земле и в «облаках»

**И**так, на вопрос о том, может ли юридическая компания реализовать CRM-стратегию и выстроить CRM-процессы без помощи системы автоматизации, есть только один ответ. И он отрицательный.

К тому же IT-система обеспечивает создание единого хранилища всей корпоративной информации. Оно является источником жизненно важных преимуществ (рис. 2), отказываться от которых, по