

1 С Т А Р Т

НАЧНИ
СВОЙ
БИЗНЕС

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА



СОДЕРЖАНИЕ



ГЛАВА 1

А ЕСТЬ ЛИ РЫНОК?

Кому нужны юридические услуги.....	4
Почему юридические услуги трудно продавать	6
Что хочет получить клиент от юриста.....	8
Сколько стоят ваши услуги.....	10
Варианты формирования стоимости юридической услуги	13

ГЛАВА 2

ПРИВЛЕКАЕМ КЛИЕНТОВ

10 ошибок в рекламе юридических услуг	16
Сайт юридической фирмы	19
Создаем образ эксперта.....	29
Бесплатные предложения.....	30
Услуги коммерческим субъектам на постоянной основе	32

ГЛАВА 3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Юридическая фирма или частный юрист?	38
Сотрудники в юридической фирме	41
Налоги и бухгалтерия	46
Полезные сервисы в работе юриста	50
Расчетный счет.....	55

ГЛАВА 1

А ЕСТЬ ЛИ РЫНОК?

КОМУ НУЖНЫ ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Частному юридическому бизнесу в России чуть больше двух десятков лет, и развивается он очень быстро. До 1990-х годов юристы были в основном представлены госслужащими: судьями, прокурорами, милицейскими работниками, юрисконсультами на крупных предприятиях и в ведомствах. Адвокаты, работающие за гонорар, тоже присутствовали, но в основном по уголовным делам, что касается гражданских споров физических лиц, то они были редкостью. Не было нужды в юристах у коммерческих структур, потому что и самих коммерсантов еще не существовало.

Позже, когда в России разрешили заниматься частной предпринимательской деятельностью, бизнес начал развиваться стихийно, с участием криминала и разделом сфер влияния. Государство при этом стремилось навести порядок своими методами — разработкой актуальной правовой базы и созданием новых бюрократических органов для контроля за бизнесом. Вступили в силу новые кодексы, тысячи федеральных и региональных законов, десятки тысяч мелких нормативно-правовых актов. Международный бизнес принес в нашу страну развитое корпоративное право и необходимость разбираться в межгосударственных экономических отношениях. Именно тогда возникла острая потребность в юристах, знающих толк в подобных вопросах.

Крупные фирмы могли позволить себе нанимать на работу лучших специалистов или студентов-отличников высокочлассных вузов, для которых потом еще организовывали дополнительное образование, часто за рубежом. Зарплаты некоторых корпоративных юристов зашкаливали за сотни тысяч долларов в год. Учиться на юрфаке стало очень престижно, на что сразу отреагировали коммерческие вузы. Если в Советском Союзе юристов выпускали всего лишь 50 учебных заведений, то теперь такие факультеты открывали даже непрофильные вузы.

Прошло 25 лет, и про то, что юристов и экономистов в нашей стране слишком много, не высказывался разве что ленивый. Несмотря на это, таких специалистов по-прежнему выпускают пачками чуть ли не из каждого вуза, и еще множество абитуриентов продолжает ежегодно поступать на юрфак. Итак, с предложением юридических услуг вроде бы перебор, а что со спросом?

Интернет давно стал для россиян главным источником информации, в том числе юридической тематики. По данным правового портала 9111.ru, в апреле 2016 года на сайт зашли почти 6 миллионов человек, а количество просмотров страниц приблизилось к 21 миллиону. И это количество посетителей только одного сайта и только за один месяц. Если обратиться к аналитическим инструментам поисковых систем, то можно убедиться, что запросов, которые можно отнести к правовым, десятки и сотни тысяч в месяц по каждой позиции.

Напрашивается вывод, что интерес к юридической информации у потребителей огромен, причем интерес этот не праздный. Наши кодексы и законы изобилуют разнообразными финансовыми санкциями, уже никого не удивляют штрафы в несколько миллионов рублей. Казалось бы, клиенты должны к юристам в очередь выстраиваться, только бы узнать, как не потерять свои кровные, однако ничего подобного в реальности не происходит. Налицо несовпадение потенциальной аудитории частных юристов и реально обратившихся клиентов.



ПОЧЕМУ ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ ТРУДНО ПРОДАВАТЬ

Самое время задаться вопросом: почему юридические услуги не продают себя сами? Мы насчитали шесть основных причин, по которым человек, имеющий какую-либо правовую проблему (оговоримся только, что речь идет о проблемах гражданского, а не уголовного характера), не спешит обращаться за платной помощью к юристам.

- Причина первая: нематериальность юридической услуги. Помните Маршака: «Вот это стол — за ним едят, вот это стул — за ним сидят». А вот это — наша услуга, но показать мы ее не можем. Берете? Кстати, давайте тут же выясним, что такое услуга. Услуга — это деятельность или определенные действия исполнителя, направленные на удовлетворение потребностей другого лица (безопасности, здоровья, обучения, связи, получения информации и др.). Услуга не имеет вещественного результата и неотделима от личности исполнителя. Из-за первоначальной неосвязаемости результата трудно продавать любые услуги, а не только юридические. Как сразу понять — сможет ли услуга конкретного исполнителя удовлетворить потребность заказчика? Именно поэтому при продаже услуг, как нигде, силен принцип сарафанного радио или рекомендации. Ведь если исполнитель уже оказал кому-то подобную услугу и клиент остался довольным, то есть большая вероятность того, что результат понравится и другому клиенту.
- Причина вторая: клиент не всегда может оценить качество юридической услуги. Какую услугу проще оценить — новую стрижку или договор, подготовленный юристом? В оценке любой услуги есть серьезный субъективный момент — «нравится — не нравится». Но юридическая услуга должна не просто нравиться, она должна качественно решить проблему клиента. В этом-то и есть сложность: полноценно оценить юридический документ может только другой юрист или разбирающийся в праве человек. Клиент редко бывает так юридически подкован, чтобы понять, на каком уровне ему была оказана правовая услуга.
- Причина третья: не все зависит от юриста. Дело, с которым приходит клиент, может изначально не иметь высоких шансов на выигрыш просто потому, что клиент нарушил свои обязательства перед партнерами или требования закона. Но даже если дело на первый

взгляд кажется выигрышным, обещать клиенту 100%-ный результат неразумно. Качественную работу юриста могут свести на нет коррупция, затягивание процесса, нарушение процедурных моментов, привлечение нужных связей другой стороной, подкуп свидетелей и т. д. Суровость наших законов смягчается их неисполнением, поэтому хороший юрист, как врач, будет говорить только о шансах выиграть дело: низкие, средние, высокие.

- Причина четвертая: нерегулярная потребность в юридических услугах у разных клиентов. Постоянными клиентами юридических услуг можно назвать только бизнес, при этом в организациях часто есть свои штатные юристы. Обычные же граждане нуждаются в юридических услугах время от времени, а есть и те, кто за свою жизнь ни разу такой потребности не испытывает.
- Причина пятая: самодеятельность потенциального клиента в решении юридического вопроса. Каждый второй россиянин считает себя экспертом в медицине. Мы обожаем самостоятельно ставить себе диагнозы и подбирать способ лечения по Интернету, популярной литературе и передачам о здоровье. Процент тех, кто занимается таким же «самолечением» в юридических вопросах, тоже довольно высок. Зачем платить юристу 5 тысяч рублей за разработку договора, если такой же (ну или почти такой же) документ можно бесплатно скачать из Интернета?



- Причина шестая: низкая квалификация значительной части юристов. При том что выпускников юридических вузов у нас масса, «звездных» юристов, как и артистов, не так уж много. Остальные представляют собой массовку, которая умеет все понемногу, но ничего в совершенстве. Справедливости ради надо признать, что такая ситуация складывается не только с юристами, но и со специалистами в других сферах, и это серьезная проблема российского высшего образования. Сегодня юрист, если он желает быть коммерчески успешным, обязан все время совершенствоваться, а расслабиться ему не дадут постоянные изменения нашего законодательства.

ЧТО ХОЧЕТ ПОЛУЧИТЬ КЛИЕНТ ОТ ЮРИСТА

Современный маркетинг исходит из того, что продавать надо не товар или услугу, а определенную ценность: «Продавайте дырки, а не сверла». Клиент юриста хочет получить не просто правовую информацию, а удовлетворить определенную потребность:

- получить материальное возмещение при нанесении ему ущерба, защитить или сэкономить свои деньги;
- сберечь свое время и нервы (на составление документов,ходы по инстанциям, споры);
- восстановить справедливость и получить возможность пользоваться своими правами;
- защититься от наказания или наказать виновного (большей частью в уголовных вопросах).

Об этих потребностях клиента нужно помнить, когда вы рекламируете свои услуги. Вы должны сами понимать, почему для клиента так важно решить свою проблему, что может произойти, если проблема не будет разрешена, и какую ценность вы предоставляете, решая проблему клиента правовыми способами. Если вы будете думать таким образом, то переключите свое внимание с проблемы поиска клиентов на то, что ваша услуга даст клиенту больше, чем он заплатит вам. Вы переходите из положения просящего в положение дающего, а это всегда важно при предложении любых услуг.

Что волнует сегодня людей? Если говорить об обычных физических лицах, то первая десятка юридических проблем выглядит так (по статистике портала 9111.ru за 2015 год):

Позиция по популярности	Тематика обращения	Доля в общем кол-ве вопросов, %
1	Жилье	14,4
2	Работа	9,5
3	Договоры	7,3
4	Прописка	5,1
5	Кредит	5,0
6	Алименты	3,1
7	Пенсия	2,6
8	Развод	2,4
9	Налоги	2,0
10	Наследство	1,9

Для коммерческих субъектов специфика самых частых проблем другая:

- административно-правовая защита бизнеса (анализ контрагентов, взаимоотношения с госорганами, проверки, лицензирование, разрешения);
- налоговые споры;
- таможенные вопросы и ВЭД;
- вопросы недвижимости в строительстве;
- корпоративное право;
- практика разрешения споров (медиация для внесудебного урегулирования разногласий);
- кадровые вопросы;
- банкротство и ликвидация.

Определите, каких клиентов вы будете привлекать, и те правовые проблемы, которые вы можете решить, исходя из вашего уровня профессионализма и опыта. Если вы не умеете решать такие проблемы, то не можете принести никакой пользы клиентам, тогда и заниматься рекламой своих услуг бессмысленно. Возможно, стоит пройти дополнительное обучение в выбранной нише, стажировку или практику, получить опыт в этой сфере.

Специализация в праве имеет очень большое значение, уже давно недостаточно разделять юридические услуги только на уголовные и гражданские. Не пытайтесь охватить всё и сразу, выбирайте смежные сферы права (например, первичная регистрация и корпоративное право; налоги и кадры; жилье и прописка). Если в вашей фирме будут юристы разных специализаций, тогда вы можете создать разные направления практики, но соблюдайте принцип узкой экспертности по каждому из них.

СКОЛЬКО СТОЯТ ВАШИ УСЛУГИ

Простой вопрос клиента, на который не всегда просто дать ответ. Почему? Давайте разберемся в ценообразовании юридических услуг и в критериях, влияющих на эту ценность:

1. **Время, затраченное на оказание услуги.** Юрист — это, по сути, торговец информацией, причем информацией такой, которая для его клиента имеет значительную ценность. Чтобы эту информацию подготовить, требуется время — значит, результат услуги, на которую потрачено больше времени, будет стоить дороже.

Здесь нужно учесть сложность и редкость вопроса, причем сложным и редким он может оказаться для вас просто потому, что это не ваша специализация. Предположим, вы специализируетесь на помощи автомобилистам, а к вам пришел клиент с семейным спором. Чтобы вникнуть в особенности семейного права, вам нужно изучить как минимум Семейный кодекс плюс ознакомиться с арбитражной практикой по вопросу. Именно поэтому юрист, как и врач, должен специализироваться на одной или нескольких смежных областях права.

**СОВЕТ**

В узкой специализации юриста кроется экономия времени при оказании услуги: разработайте шаблоны и регламенты для частых ситуаций и вопросов в вашей теме. Это позволит вам не тратить заново время на поиск нужных статей и арбитражной практики, а кроме того, поручать подготовительную работу помощникам.

На количество необходимого времени при оказании юридической услуги влияют также объем материалов дела клиента (а их могут быть тома) и объем нормативно-правовых документов, которые надо учесть при подготовке ответа или ведении дела. Например, консультация по любой внешнеэкономической сделке требует обращения не только к российскому законодательству, но и к международным и иностранным источникам. Время юриста уходит и на разные процедурные вопросы: переговоры, судебные заседания, хождения по инстанциям и т. д.

2. **Цена вопроса для клиента.** Если клиент пришел с вопросом, благоприятное решение которого принесет или сохранит ему значительные суммы, то высокая стоимость юридической услуги оправдана. Сравните цену вопроса при составлении потребительской претензии о возврате товара стоимостью 20 тысяч рублей и налоговый спор с возмещением НДС на сумму 1,8 млн рублей. Достаточно часто стоимость юридической услуги привязывают к процентам от цены вопроса клиента.
3. **Кто оказывает услугу.** Услуга, если только она выполняется лично, неотделима от личности исполнителя. Чем опытнее и успешнее юрист, тем выше его гонорар. Четкую систему взаимосвязи квалификации юриста и стоимости юридической услуги разработали американские юристы: консультация старшего партнера или управляющего фирмой обойдется в несколько раз дороже, чем ответ младшего юриста, причем результат услуги, если это консультация или подготовка документа, может быть абсолютно одинаковым. Однако в судах, на переговорах или публичных выступлениях личность юриста может действительно иметь огромное значение для исхода дела, поэтому и высокая стоимость услуги оправдана.
4. **Региональная специфика.** Вы обращали внимание на то, что многие потребительские товары в разных городах России стоят примерно одинаково, а вот стоимость услуг может отличаться в разы? При чем это относится не только к личным услугам (стрижка, ремонт, такси), но и к деловым, в том числе юридическим услугам. Так, регистрация ООО под ключ в 2016 году обойдется в Москве в 8 тысяч рублей, в Казани — в 5 тысяч рублей, а в Волгограде всего в 3 тысячи рублей. Рынок есть рынок, и это надо учитывать при указании тарифов на услуги.

5. Сервис. Юридическая услуга, как и любая другая услуга, может оказываться с разным уровнем сервиса, причем клиент прекрасно понимает, за что именно он платит, и соглашается с этим. Сравним впечатление клиента от консультации частного юриста (назначившего встречу, за неимением офиса, в ближайшем кафе) и от визита в контору известной юридической фирмы, где ему предложит кофе вежливый секретарь, а затем радушно препроводит в кабинет управляющего. В этом случае вопроса: «А почему так дорого?» — у клиента обычно не возникает.



Хороший сервис не ограничивается только вежливым первичным приемом клиента. Договорившись об оказании юридической услуги, продолжайте проявлять к заказчику внимание. Большинству клиентов нравится ваш ответственный подход в процессе оказания услуги или ведения дела, а показать его несложно. Договоритесь, что будете сообщать по телефону, СМС или электронной почте о ключевых моментах процесса (например, иск принят, прошло первое заседание, проведена экспертиза, ответчик пошел на мировую). Хорошим тоном будет направление клиенту копий документов, по которым вы работаете: претензии, иск, возражения и прочее. Каждый такой документ делает вашу услугу осязаемой.

Итак, мы выяснили, что на стоимость юридической услуги влияют несколько факторов, поэтому окончательную цену можно определить только в каждом конкретном случае. Означает ли это, что у вас может вообще не быть тарифов на ваши услуги? Некоторые юридические фирмы так и работают, однако результативность такого подхода вызывает сомнения.

Клиенту проще выбрать юриста, если он имеет хотя бы приблизительное представление о стоимости его услуг, ведь может оказаться, что овчинка выделки не стоит, потому что гонорар юриста превысит цену вопроса клиента. Исходя из этого, вы должны выработать для себя и уметь объяснить клиенту, из чего будет складываться окончательная цена вашей услуги.

ВАРИАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ ЮРИДИЧЕСКОЙ УСЛУГИ

Вариант оплаты	Преимущества	Недостатки
Фиксированная цена за консультацию, документ или дело целиком	Юрист в любом случае получает определенный гонорар, независимо от того, решил ли он вопрос клиента по существу. Затраты труда и времени на выполнение услуги могут быть небольшими, особенно если юрист пользуется шаблонами и заготовками	Клиент, пришедший к вам первый раз и не имеющий представления о вашей квалификации, может не согласиться на фиксированный гонорар, тем более если речь идет о значительной для него сумме
Цена зависит от трудозатрат — почасовая оплата, оплата за страницу документа, оплата за количество заседаний	Достаточно объективный подход, кроме того, часть работы можно поручить работникам с меньшей квалификацией и меньшими расценками	Не всегда просто обосновать расход часов на оказание услуги, клиент может сомневаться в том, что вы были объективны при подсчете рабочих часов
Абонентское обслуживание — при фиксированной оплате объем оказываемых услуг имеет лимит в часах или документах	Хорошо подходит для обслуживания коммерческих субъектов, дает юристу гарантию постоянного дохода	Абонент на юридические услуги не так просто продать, надо уметь показать клиенту выгоду в виде экономии на зарплате штатного юриста и создании его рабочего места, возможности привлечь специализированные кадры и другие преимущества стороннего обслуживания
Гонорар или премия успеха — часто применяют при ведении дела в суде с неясными шансами на успех. Часть гонорара фиксирована (за подачу иска и ведение нескольких заседаний), а остальная часть, в виде процентов от суммы иска, выплачивается клиентом только при выигрыше дела	Клиенты легко соглашаются на такой вариант оплаты, т. к. он обязывает их платить только при положительном решении их вопроса. В случае выигрыша гонорар успеха может оказаться существенной суммой — десятки и сотни тысяч рублей	Не всё в решении вопроса зависит от действий юриста, дела на крупные суммы могут быть затяжными, требовать времени и ресурсов, в случае проигрыша дела значительная часть отработанного юристом времени остается неоплаченной

Обратите внимание, что суды считают гонорар успеха нелегитимной формой оплаты юридических услуг.

Из информационного письма Президиума ВАС РФ от 29 сентября 1999 года № 48:

«В то же время не подлежит удовлетворению требование исполнителя о выплате вознаграждения, если данное требование истец обосновывает условием договора, ставящим размер оплаты услуг в зависимость от решения суда или государственного органа, которое будет принято в будущем. В этом случае размер вознаграждения должен определяться в порядке, предусмотренном статьей 424 Гражданского кодекса Российской Федерации, с учетом фактически совершенных исполнителем действий (деятельности)».

Из Постановления Конституционного суда РФ от 23 января 2007 года № 1-П:

«Включение же в текст договора о возмездном оказании правовых услуг условия о выплате вознаграждения в зависимости от самого факта принятия положительного для истца решения суда расходится с основными началами гражданского законодательства, допускающими свободу сторон в определении любых условий договора, если они не противоречат законодательству (пункт 2 статьи 1 ГК Российской Федерации), поскольку в данном случае это означает введение иного, не предусмотренного законом, предмета договора. Кроме того, в этом случае не учитывается, что по смыслу пункта 1 статьи 423 ГК Российской Федерации плата по договору за оказание правовых услуг, как и по всякому возмездному договору, производится за исполнение своих обязанностей».

Это означает, что взыскать в судебном порядке гонорар успеха с клиента, который не пожелает его платить, не удастся, хотя на практике клиенты чаще всего это вознаграждение выплачивают.

Еще один важный вопрос при оказании юридических услуг — когда именно происходит оплата. Действительно, острота ситуации или «боль клиента» резко снижается после суда, что хорошо иллюстрирует график «кривой благодарности». Ваш договор должен предусматривать определенный процент предоплаты и жесткие сроки окончательной оплаты.



Перед тем как приступать к реальной юридической практике, продумайте ответы на следующие вопросы:

- Определитесь, в какой сфере права вы будете оказывать юридические услуги. Это будет одна специализация или вы будете совмещать несколько несмежных направлений? Достаточно ли у вас или ваших работников опыта и знаний, чтобы полноценно решать проблемы клиентов?
- Как будет складываться ценообразование ваших услуг? Будет ли у вас прайс-лист или стоимость каждой услуги определяется отдельно? Сможете ли вы обосновать клиенту свои расценки?
- Какую ценность вы можете принести клиенту? Что он должен получить после того, как ваша услуга будет оказана? Что вы можете сделать для того, чтобы клиент решил рекомендовать вас своим знакомым?