

# Маркетинговый план юридической фирмы



«Питер-Консалт»

Август 2014

## Оглавление

<b>1. Анализ рынка юридических услуг .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>1.1. Структура и характеристика рынка юридических услуг .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Оценка объема спроса по сегментам .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Общая характеристика предложения .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Тенденции и перспективы развития рынка .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Ценообразование на рынке юридических услуг .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Потребительские предпочтения .....</b>	<b>9</b>
<b>1.7. Основные конкуренты.....</b>	<b>10</b>
<b>1.8. Возможные направления развития фирмы .....</b>	<b>11</b>
<b>2. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Сильные и слабые стороны фирмы .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Возможности и угрозы рынка юридических услуг .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. SWOT-анализ.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Стратегические инициативы.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Система показателей эффективности.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Маркетинг.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Позиционирование фирмы.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Целевая аудитория.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Развитие юридических услуг .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Контрактно-ценовые условия .....</b>	<b>14</b>
<b>3.5. Каналы продаж.....</b>	<b>15</b>
<b>3.6. Программа продвижения .....</b>	<b>15</b>
<b>Приложение 1. Предложения по совершенствованию системы управления ООО «XXX» .....</b>	<b>17</b>

## **1. Анализ рынка юридических услуг Санкт-Петербурга**

Для исследования рынка юридических услуг, прежде всего, опишем услуги компании. В настоящее время исследуемая компания оказывает следующие юридические услуги:

- Юридические услуги в области недвижимости и градостроительства:
  - сопровождение сделок, связанных с приобретением и продажей недвижимости (при цене сделки не менее 10 млн. руб.) – проверка объекта, подготовка договора, сопровождение исполнения договора;
  - судебные споры, связанные с недвижимостью – представительство в судах;
  - сопровождение проектов, связанных со строительством многоквартирных домов – от выбора участка под застройку до ввода объекта в эксплуатацию, включая взаимоотношения с физическими лицами-покупателями квартир;
  - сопровождение девелоперских проектов, проектов развития земельных участков;
  - сопровождение проектов, связанных с реорганизацией бывших колхозов и т.д.
- Юридические услуги в области судебных споров – любые, за исключением требующих особой специализации.
- Юридические услуги в области сопровождения инвестиционных проектов.
- Юридические услуги в области корпоративного права, слияния и поглощения:
  - подготовка корпоративных документов;
  - проведение реорганизаций;
  - приведение в порядок корпоративных документов.
- Юридические услуги в области коммерческого права – сопровождение текущей хозяйственной деятельности компаний.
- Юридические услуги при банкротстве.
- Юридические услуги в области авиации.
- Юридические услуги в области семейного права.

Наибольшую часть клиентуры фирмы составляют юридические лица, услуги физическим лицам оказываются в основном в области семейного права.

Среди юридических лиц основными клиентами являются следующие компании:

- Компании, ведущие или начинающие крупные проекты, в том числе:
  - строительные компании;
  - девелоперские компании;
  - иные компании, основной деятельностью которых является работа с недвижимостью;

○ развивающиеся компании, либо компании, выходящие на региональный рынок сбыта, которым необходима правовая организация бизнеса, либо строительство или приобретение недвижимости и т.д.

- Компании, имеющие должников на значительные суммы.
- Компании и лица, находящиеся в конфликтных отношениях, в частности – корпоративные конфликты, имущественные конфликты, банкротство.

Приведенный список услуг показывает, что **деятельность фирмы в достаточной мере диверсифицирована по направлениям оказываемых услуг (юридическим практикам) и по типам клиентов.**

При ценообразовании на услуги компании применяются следующие подходы:

- .....

**Указанные способы ценообразования являются распространенными и общепринятыми на рынке юридических услуг.**

.....

Сбыт услуг компании осуществляется .....

В настоящее время перед фирмой стоят следующие задачи, для которых нужно найти решение:

- Требуется активизировать работу на рынке.
- Улучшить финансовые показатели текущей деятельности: равномерность получения доходов, объем доходов.
- Найти оптимальные способы планирования текущей деятельности и прогнозирования дальнейшего развития компании.

В Приложении 1 представлены предложения по развитию системы управления компанией, подготовленные на основе экспресс-диагностики.

### **1.1. Структура и характеристика рынка юридических услуг**

В настоящее время единственным статистическим показателем, предоставляемым Росстатом для анализа рынка юридических услуг, является объем услуг правового характера.

В следующей таблице представлены показатели объема услуг правового характера по РФ в целом, Москве и Московской области, Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

.....

#### **Диаграмма 1. Объем услуг правового характера**

Как видно из приведенной выше диаграммы.....

На следующей диаграмме приведены показатели доли региональных рынков Москвы и Санкт-Петербурга в общем объеме рынка услуг правового характера РФ.

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

.....

.....

## **Диаграмма 2. Доля регионов двух столиц в общем объеме услуг правового характера**

На следующей диаграмме приведена динамика объема рынка услуг правового характера в РФ в целом, в Москве и Санкт-Петербурге.

.....

## **Диаграмма 3. Динамика объема услуг правового характера**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

В Москве в рассматриваемом периоде рынок .....

В отличие от рынка РФ в целом и рынка Москвы, рынок Санкт-Петербурга в рассматриваемом периоде демонстрировал .....

В 2014 г., несмотря на период экономической неопределенности, вызванный кризисными явлениями в мировой экономике и в экономике РФ, а также санкциями, наложенными на Россию в результате политического кризиса на Украине, .....

.....

## **Диаграмма 4. Объем и динамика услуг правового характера в Санкт-Петербурге и Ленинградской области для периода января-апреля**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

### **1.2. Оценка объема спроса по сегментам**

Для оценки спроса по сегментам использована доступная информация в виде статистики по вакансиям в области юриспруденции портала Headhunter.<sup>1</sup> При этом анализ рынка произведен, исходя из допущения, что повышенный спрос на персонал определенной специализации и с опытом работы в определенных отраслях демонстрирует спрос субъектов на юридические услуги в этих областях.

Для целей оценки спроса были отобраны и обработаны вакансии в области юриспруденции по РФ в целом, по Москве и по Санкт-Петербургу. Число обработанных вакансий по РФ – 5 046 единиц, по Москве – 2 334 единицы, по Санкт-Петербургу – 383 единицы. Все вакансии были размещены на сайтах портала Headhunter<sup>2</sup> с 16.06.2014 по 16.07.2014.

На следующей диаграмме приведена отраслевая структура вакансий юристов в Санкт-Петербурге.

---

<sup>1</sup> .....

<sup>2</sup> .....

.....

### **Диаграмма 5. Отраслевая структура вакансий юристов в Санкт-Петербурге**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

На следующей диаграмме приведена статистика вакансий юристов по специализации. Сумма долей не равна 100%, т.к. одна вакансия может включать в себя требования по нескольким специализациям.

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

В Санкт-Петербурге особенно остро востребованы специалисты .....

.....

### **Диаграмма 6. Статистика вакансий юристов по специализации в Санкт-Петербурге**

Таким образом, на основании результатов вышеприведенного анализа рынка можно сделать **вывод о том, что** .....

#### **1.3. Общая характеристика предложения**

Для анализа предложения на рынке юридических услуг Санкт-Петербурга выполнен анализ «Каталога юристов, нотариусов, адвокатов Санкт-Петербурга».<sup>3</sup> В указанном каталоге представлено 1 513 юридических фирм, расположенных в Санкт-Петербурге. Результаты анализа представлены на следующей диаграмме.

.....

### **Диаграмма 7. Предложения услуг по специализациям в Санкт-Петербурге**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Высокий объем предложения услуг характерен также .....

Завершает топ рейтинга предложения юридических услуг в Санкт-Петербурге – услуги по .....

Необходимо отметить, что анализ текущих вакансий продемонстрировал .....

Таким образом, можно сделать **вывод, что** .....

#### **1.4. Тенденции и перспективы развития рынка юридических услуг**

---

<sup>3</sup> .....

<sup>4</sup> См. *Диаграмма 6. Статистика вакансий юристов по специализации в Санкт-Петербурге*

По данным участников рынка юридических услуг **в 2014 г. отмечается**  
.....<sup>5</sup>

В январе 2014 г. спрос на юридические услуги по .....

Отмечается интерес клиентов к .....

Кроме того, клиенты нуждаются в .....

В текущих условиях экономической нестабильности, вызванной кризисными явлениями в мировой экономике и политическим кризисом на Украине, дальнейшее развитие рынка юридических услуг находится в сильной зависимости от макроэкономических факторов.

*Во время мирового финансового кризиса российская экономика пережила спад. К середине 2009 г. внутренний валовой продукт (ВВП) страны сократился на 11% по сравнению с пиком, достигнутым в середине 2008 г., вследствие падения инвестиционного спроса более чем на 20% и резкого сокращения инвестирования в запасы. Такое резкое изменение экономической динамики подтвердило сохраняющуюся зависимость роста от резких колебаний цены на нефть. Снижение экспортных доходов привело к немедленному пересмотру инвестиционных планов компаний, а возобновившийся отток капитала и уже сточившийся доступ к кредиту значительно усилили экономическое падение.*

*Экономический спад в России приостановился к середине 2009 г. благодаря улучшению конъюнктуры на мировых рынках сырья и топлива. Рост цен на нефть возобновился во 2 квартале 2009 г, начал также восстанавливаться спрос на российскую сырьевую продукцию на внешних рынках. Другим важным фактором прекращения спада стала успешная реализация правительственной антикризисной программы. Увеличение государственных социальных расходов, в том числе значительное увеличение пенсий, позволило достаточно быстро возобновить положительную динамику реальных располагаемых доходов населения. Сохранялась относительная устойчивость на рынке труда: несмотря на существенное падение ВВП, всплеск безработицы был ниже, чем во многих развитых странах.*

*Восстановление экономического роста началось с возобновления положительного роста промышленного производства, а к концу 2009 г восстановление экономики значительно ускорилось в результате быстрого роста строительства и сельского хозяйства. К концу 2011 г. практически все макроэкономические показатели, кроме инвестиций и объемов строительных работ, достигли или превысили максимальные предкризисные значения.*

*В 2012 г. российская экономика перешла к новой фазе, характеризующейся замедлением как инвестиционного, так и потребительского спроса на фоне ослабления внешнего спроса.*

*В 2013 г. темпы роста российской экономики резко замедлились: ВВП вырос на 1,3% против 3,4% в 2012 г. По итогам года инвестиции в основной капитал сократились на 0,2%. Торможение роста вызвано как эффектом исчерпа-*

---

<sup>5</sup> .....

ния восстановительного посткризисного развития и вялым состоянием мировых рынков углеводородов и основных сырьевых товаров, так и внутренними причинами – стагнацией инвестиций, которая вызвана как структурными факторами (сокращение инвестиций Газпрома), так и ростом недоверия бизнеса, сопровождаемого увеличением оттока капитала.

В начале 2014 г. негативные тренды усилились. Динамика ВВП в I квартале 2014 г. по отношению к соответствующему периоду предыдущего года замедлилась до 0,9% против 2,0% в последнем квартале 2013 г. По отношению к предыдущему кварталу, по оценке Минэкономразвития России, ВВП снизился на 0,5% (с исключением сезонного фактора, или на 2% в годовом выражении).

Рост геополитической напряженности в результате обострения отношений с Украиной и дополнительная волна оттока капитала привели к ослаблению рубля за I квартал на 9%, индекс РТС потерял около 16%. На этом фоне усилился спад инвестиций в основной капитал, который достиг в I квартале 4,8%. Настроения инвесторов усугубляются неопределенностью в отношении дальнейшего развития событий и динамики обменного курса рубля. В результате изменения внешнеполитической обстановки для предприятий резко ограничилась возможность привлечения средств на внешних рынках. Недостаток ресурсов для финансирования инвестиционных проектов и снижение спроса на инвестиции в результате роста неопределенности и ухудшения ожиданий является одним из основных негативных факторов, которые будут определять последующую экономическую динамику в 2014 г.

Динамика ряда показателей в начале 2014 г. сохраняет позитивные тенденции. Возобновился рост обрабатывающих отраслей промышленности, продолжается достаточно уверенный рост объемов розничной торговли, жилищного строительства, а также реальной заработной платы. Несмотря на замедление экономического роста ситуация на рынке труда остается позитивной.

Основные макроэкономические показатели, их ретроспективные и прогнозные значения, по данным Министерства экономического развития РФ, приведены в следующей таблице.

.....

### **Таблица 1. Макроэкономические показатели**

Анализ влияния макроэкономических факторов на развитие рынка юридических услуг приведен в следующей таблице.

.....

### **Таблица 2. Анализ влияния макроэкономических факторов на развитие рынка юридических услуг**

**Анализ влияния макроэкономических факторов на развитие рынка юридических услуг показал, что .....**

Одним из драйверов роста рынка юридических услуг является .....



В этой связи **можно ожидать, что темпы роста рынка юридических услуг .....**

По данным Министерства экономического развития РФ в среднесрочной перспективе основными драйверами роста рынка .....

.....

.....

### **1.5. Ценообразование на рынке юридических услуг**

К ценообразующим факторам на юридическое обслуживание бизнеса относятся следующие факторы:

- .....

Существует несколько принципов ценообразования на услуги юридических компаний:

- .....

### **1.6. Потребительские предпочтения**

Компания LexisNexis Martindale-Hubbell провела исследование рынка юридических услуг Центральной и Восточной Европы с целью выяснить, каким образом юристы стран Центральной и Восточной Европы выбирают и нанимают внешних юридических консультантов.

Исследование *LexisNexis* базируется на анкетировании 160 руководителей (юридических советников) из Эстонии, Венгрии, Литвы, Македонии, Польши, Румынии, России (36% опрошенных), Словакии и Украины.<sup>6</sup>

Результаты данного исследования представлены на следующей диаграмме. Результаты представлены в виде оценки по пятибалльной шкале, при этом оценка «1» соответствует минимальной значимости фактора, а оценка «5» – максимальной.

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

К наиболее значимым факторам относятся факторы, связанные с .....

.....

### **Диаграмма 8. Критерии выбора внешнего юридического консультанта.**

Что касается оплаты, то **негативную реакцию вызывает система оплаты .....**

Более 90% опрошенных выступают за .....

При поиске, оценке и выборе внешнего юридического советника чаще всего используются следующие источники информации:

- .....

---

<sup>6</sup> .....

Несмотря на то, что поиск юридического консультанта в большинстве случаев начинается с .....

Среди причин отказа от дальнейшего сотрудничества с юридическим консультантом, кроме неудовлетворительного качества услуг, наиболее часто встречаются следующие причины:

- .....

На основе анализа результатов компании *LexisNexis* разработаны следующие **рекомендации юридическим консультантам:**

- .....
- .....

### **1.7. Основные конкуренты**

В таблице *Таблица 3. Специализации основных конкурентов* представлена информация о специализации и услугах основных конкурентов, полученная из открытых источников – корпоративных сайтов юридических компаний.

На основе приведенной информации выполнен анализ услуг конкурентов, представленный в таблице .....

*Таблица 4. Сводный анализ основных конкурентов по специализациям.* При выполнении исследования рынка принималось во внимание, что реальный спектр специализаций и оказываемых услуг может быть существенно шире представленного на сайте. Для целей анализа принято допущение, что если информация о какой-либо специализации на сайте компании не указана, значит, данная специализация не является для этой компании основной и может не учитываться при выполнении анализа.

**Анализ услуг по специализациям показал, что для основных конкурентов характерна нацеленность на работу с компаниями, а не с физическими лицами. Наиболее распространенными специализациями являются:**

- .....

В таблице *Таблица 5. Методы работы на рынке основных конкурентов* приведена соответствующая информация, на основе которой выполнен анализ, представленный в таблице *Таблица 6. Анализ основных конкурентов по методам работы на рынке.*

**Анализ рынка услуг по методам работы на рынке показал, что**  
.....

.....

### **Таблица 3. Специализации основных конкурентов**

.....

### **Таблица 4. Сводный анализ основных конкурентов по специализациям**

.....

**Таблица 5. Методы работы на рынке основных конкурентов**

.....

**Таблица 6. Анализ основных конкурентов по методам работы на рынке**

**1.8. Возможные направления развития**

Исходя из полученных в результате исследования рынка юридических услуг, сделаны следующие выводы:

- .....

На основе приведенной информации, можно выделить следующие перспективные направления развития:

- .....

**2. SWOT-анализ, определение стратегических инициатив**

**2.1. Сильные и слабые стороны фирмы**

**Сильные стороны фирмы**

.....

**Слабые стороны фирмы**

.....

**2.2. Возможности и угрозы рынка юридических услуг**

**Возможности рынка**

.....<sup>7</sup>

**Угрозы рынка**

.....

**2.3. SWOT-анализ**

В настоящем разделе приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

Возможности	Угрозы
-------------	--------

---

<sup>7</sup> См. 1.4 Тенденции и перспективы развития рынка

<b>Сильные стороны</b>	<p><b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p><b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>
<b>Слабые стороны</b>	<p><b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i></p>	<p><b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i></p>

**Таблица 7. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа**

В следующей таблице приведен SWOT-анализ.

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

**Таблица 8. SWOT-анализ**

.....

**Стратегические инициативы**

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице.

№	Стратегическая инициатива
	<b>Использование сильных сторон и возможностей</b>
1.	
2.	
3.	
	<b>Компенсация слабых сторон</b>
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

№	Стратегическая инициатива
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	
21.	
22.	
23.	
	<b>Минимизация угроз</b>
24.	
25.	
26.	

**Таблица 9. Стратегические инициативы**

#### **2.4. Система показателей эффективности**

Для мониторинга результатов реализации стратегии развития компании целесообразно использовать систему на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и текущих целей. КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников компании. КПЭ является инструментом измерения, пересмотра и контроля над качеством и сроками выполнения поставленных задач.

В качестве критериев эффективности работы компании в целом могут использоваться следующие КПЭ:

- Прибыль компании за отчетный период.
- Число новых клиентов за отчетный период.
- Текущие затраты за отчетный период и т.д.

В качестве критериев эффективности работы отдельных сотрудников оптимальным вариантом является сочетание качественного показателя (оценка сотрудника руководителем) и количественных показателей.

Качественный показатель (оценка руководителя) может базироваться на следующих критериях:

- Способность сотрудника к наработке практики.
- Личностный профессиональный рост. Повышение качества работы.
- Способность самообучения на перспективу.
- Коммуникация внутри компании и с клиентами.

В качестве количественных показателей, в зависимости от специфики работы сотрудника, могут использоваться:

- Сроки выполнения поставленных задач.
- Качество выполнения поставленных задач.

- Сумма выигранных исков.
- Сумма проигранных исков и т.д.

### 3. Маркетинг

#### 3.1. Позиционирование

Концепция позиционирования компании на рынке исходит из следующих положений:

- .....

#### 3.2. Целевая аудитория

Компания специализируется на оказании услуг другим компаниям, т.е. в сегменте B2B. В этой связи в качестве основных субъектов целевой аудитории рассматриваются следующие персоны:

- .....

В настоящий момент руководитель компании ориентирован преимущественно на крупные компании и крупный бизнес. Привлекательность этого сегмента понятна, но приобретение новых клиентов в нём – процесс долгий и непредсказуемый.

Представляется целесообразным **расширить целевую аудиторию за счёт предприятий среднего бизнеса и начинать работать с ними методами активного сбыта**. Не рентабельные работы легко отсеять ценовым порогом. Например, установить минимальную стоимость проекта, за которые компания берётся, или установить повышенный почасовой тариф на мелкие работы.

Территориальная широта:

- Субъекты целевой аудитории, которые владеют предприятиями, ведут или руководят бизнесом на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.
- Субъекты целевой аудитории, ведущие свою деятельность в других регионах страны и за рубежом, и имеющие желание или намерение осуществлять деятельность на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

#### 3.3. Развитие услуг

Развитие услуг по перспективным направлениям деятельности:

.....

#### 3.4. Контрактно-ценовые условия

Анализ потребительских предпочтений показал,<sup>8</sup> что система оплаты .....<sup>9</sup>

Более 90% компаний выступают за более высокую степень прогнозирования юридических расходов, при этом, большинство (53%) отдадут предпочтение

<sup>8</sup> См. 1.6 Потребительские предпочтения

<sup>9</sup> .....

предварительно согласованному фиксированному вознаграждению и 38% – почасовой ставке с установленным максимальным размером.

В этой связи, планируется внедрение .....

### **3.5. Каналы продаж**

Для продвижения услуг фирмы на рынке целесообразно использование следующих каналов маркетинговых коммуникаций:

- .....

### **3.6. Программа продвижения**

Продвижение услуг компании целесообразно осуществлять с использованием специалистов в области маркетинга, в частности для успешной реализации программы продвижения могут быть задействованы услуги следующих специалистов:

- Специалисты по поисковой оптимизации.
- Специалисты по продвижению в социальных сетях, посредством Интернет-форумов и Интернет-конференций.
- Специалисты по продвижению на специализированных сайтах, торговых площадках.
- Специалисты по контекстной рекламе.
- Специалисты по продвижению в СМИ.
- Дизайнеры, копирайтеры.

Привлечение специалистов осуществляется с рынка фриланса, возможно также использование специализированных рекламных компаний.

Одновременно разрабатываются контрольные показатели, по которым будет оцениваться эффективность проводимой рекламной кампании. В качестве таких показателей могут использоваться:

- Количество уникальных посетителей сайта компании за отчетный период.
- Количество ссылок на сайт компании, размещенных на других ресурсах в Интернете.
- Количество переходов на сайт по рекламе – позволяет оценивать эффективность различных каналов.
- Численность участников созданных групп в социальных сетях, численность читателей форумов и конференций.
- Число уникальных звонков, обращений в компанию.
- Количество новых клиентов, воспользовавшихся услугами компании.
- Выручка компании за отчетный период.
- Число часов работы персонала компании за отчетный период.

- Производительность труда персонала компании за отчетный период.

Устанавливаются плановые значения контрольных показателей, которые должны быть достигнуты к определенным моментам времени.

После заключения договоров на продвижение услуг компании в Интернете, нанятыми специалистами разрабатывается медиаплан по продвижению, включающий в себя мероприятия по всем каналам маркетинговых коммуникаций. Медиаплан должен обеспечивать достижение установленных значений контрольных показателей.

После завершения разработки медиаплана и контрольных показателей эффективности рекламы, начинается период активного продвижения.

В течение периода активного продвижения, периодически, как правило, 1-2 раза в квартал, проводится анализ контрольных показателей. Фактически достигнутые значения контрольных показателей сравниваются с плановыми. В случае существенных расхождений стратегия продвижения корректируется: изменяются планируемые объемы затрат, каналы продвижения, рекламные материалы, работники, ответственные за продвижение.



## **Приложение 1. Предложения по совершенствованию системы управления ООО «XXX»**

Критический характер данных предложений определяется целями проведённого интервью и не является оценкой системы управления, которая в целом позволяет предприятию **успешно решать стоящие перед ним задачи**. Исполнитель надеется на то, что такой критический взгляд позволит руководителю ООО «XXX» мобилизовать имеющиеся резервы и ещё более повысить эффективность своей деятельности.

В результате интервью были выявлены следующие резервы системы управления:

### **1. Система показателей**

.....

**Предлагается построить систему показателей, позволяющую управлять компанией и, в частности, реализацией стратегии.**

Например, если будет решено использовать сайт, как инструмент продаж, необходимо планировать, учитывать и анализировать показатели сайта – посещаемость, конверсии и т.д.

Если будет решено организовать активные продажи, необходимо будет планировать, учитывать и анализировать показатели работы менеджеров по продажам – количество технических действий, потенциал клиентской базы, степень использования потенциала и т.д.

### **2. Система стимулирования**

.....

**Предлагается ввести систему материального стимулирования, основанную на системе показателей.** Например, для юристов основными показателями, влияющими на % премии, должны стать выполнение критических сроков и качество выполнения проектов.

### **3. Бизнес-процессы**

**Предлагается описать, оптимизировать и обеспечить поддержкой ИТ наиболее критичные бизнес-процессы.** По результатам интервью наиболее критичными представляются бизнес-процессы

- .....

Возможно, по результатам разработки маркетингового плана появятся новые бизнес-процессы, требующие описания.

Для решения вопроса разгрузки руководителя есть 2 подхода:

1. Системный. Описываются все бизнес-процессы и в них определяется делегирование полномочий.

2. Ситуационный. Анализируется список вопросов, по которым сотрудники обращаются к руководителю и по ним принимаются решения о делегировании прав.

**Предлагается проанализировать загрузку руководителя и ввести необходимые правила.**

#### **4. Информационное обеспечение**

.....

**Предлагается провести ревизию используемого ПО и задач, которые с его помощью решаются и могли бы решаться. По результатам ревизии предложить общее ИТ-решение. Если потребуется описать соответствующие бизнес-процессы, провести обучение сотрудников.**

**Предлагается также определить реквизиты сделки, необходимые для управленческого учёта и внедрить бизнес-процессы присвоения реквизитов и анализа деятельности по реквизитам.**

В качестве таких реквизитов, скорее всего, должны выступать:

- Наименование услуги,
- Отрасль клиента,
- Регион клиента,
- Масштаб бизнеса клиента.

**Предлагается также внедрить регистрацию всех обращений клиентов в компанию с фиксированием причин отказа от сделки с целью анализа этих причин.**

#### **5. Маркетинг**

Подробные рекомендации см. п. 0.

#### **6. Продажи**

.....

**Предлагается определить требования к заполнению полей в клиентской базе, описать бизнес-процесс заполнения, сформировать план внесения данных о клиентах в базу. Далее организовать регулярное информирование клиентов, чтобы «быть под рукой» в момент появления потребности в юридических услугах.**

Для организации активных продаж необходимо по каждой из услуг определить источники информации о потенциальных потребителях услуг.

Например:

- .....

**Предлагается нанять квалифицированного менеджера по продажам, который определил бы эти источники, регулярно их монито-**

рил, наращивал клиентскую базу, предлагал услуги компании выявленным потенциальным клиентам.

Для управления менеджером по продажам предлагается сформировать оперативный план его деятельности, план по показателям, систему стимулирования, бизнес-процессы работы, а также бизнес-процесс план-фактного контроля.

## **7. Финансы**

.....

Предлагается внедрить планирование бюджета движения денежных средств. Это позволит прогнозировать кассовые разрывы и, наоборот, избыток денег. В первом случае можно предпринять меры по предотвращению дефицита денег, во втором – спланировать их эффективное размещение.

## **8. Управление проектами**

.....

Предлагается внедрить бизнес-процессы

- учёта расходов по проектам для измерения экономической эффективности проектов,
- оценки качества результатов проекта с целью управления качеством,
- закрытия проекта и подведения результатов с целью повышения управляемости проектами.

## **9. Персонал**

.....

Предлагается провести мониторинг зарплат юристов в СПб и на его основании принять решение о предлагаемой при найме зарплате.

## **10. Обучение руководителя**

.....

Предлагается провести курс обучения руководителя по примерной программе, представленной в Приложении 2.

## **Приложение 2. Программа обучения «Разработка плана развития компании «ХХХ»**

### **1. Разработка маркетинговой стратегии (1 занятие)**

- 1.1. Позиционирование, стратегия конкуренции, ресурсные ограничения
- 1.2. Определение рынков и продукта
- 1.3. Сегментация клиентского рынка и продукта
- 1.4. Оценка ёмкости и конкурентности сегментов
- 1.5. Целеполагание
- 1.6. SWOT-анализ
- 1.7. Формирование и выбор стратегических альтернатив

### **2. Реализация маркетинговой стратегии. Формирование маркетингового плана развития (2 занятия)**

- 2.1. Формулировка и согласование принципов продуктовой, сбытовой, контрактно-ценовой и рекламной политики,
- 2.2. Разработка дерева целей, системы показателей, планов по показателям,
- 2.3. Закрепление персональной ответственности за показатели, меры стимулирования,
- 2.4. Разработка планов мероприятий, направленных на достижение показателей,
- 2.5. Бизнес-процесс и регламент контроля показателей и реализации мероприятий,
- 2.6. Расчёт необходимых ресурсов,
- 2.7. Расчёт бюджетов и финансового результата,
- 2.8. Оценка финансового результата.

### **3. Организация активного сбыта (1 занятие)**

- 3.1. Показатели отдела продаж
  - Задачи сотрудников отдела продаж (ОП),
  - Связь задач ОП с маркетинговой стратегией компании,
  - Дерево целей, показатели ОП.
- 3.2. Формирование индивидуальных планов сотрудников отдела сбыта
  - Определение наиболее привлекательных, целевых для компании сегментов рынка.
    - Определение зоны ответственности для каждого менеджера по продажам.
    - Формирование прогнозов.
    - Определение планов продаж по сегментам.
    - Определение планов развития клиентской базы.
- 3.3. Оперативная отчётность

- «Воронка» продаж и понятие «сложных» продаж, как примеры методик управления продажами на оперативном уровне

- Объём, направление и качество – три составляющих активных продаж
- Регистрация контактов
- Регистрация показателей оперативной деятельности

3.4. Оперативное планирование

- Планирование показателей оперативной деятельности

3.5. Подготовка, ведение, регистрация результатов переговоров

- Шаблон подготовки к переговорам
- Отчётность по переговорам

3.6. Система стимулирования отдела продаж

3.7. Процедуры контроля «план-факта» и коррекции планов

#### **4. Методика формирования нематериальной мотивации (1 занятие)**

4.1. Возможности нематериальной мотивации

4.2. Процедура формирования нематериальной мотивации.

4.3. Проверка соответствия личностных ценностей сотрудника и целей компании.

4.4. Оценка деятельности сотрудника за прошлый период.

4.5. Формирование руководителем целей и действий на ближайшие полгода.

4.6. Определение сотрудником своих личных целей, факторов, мешающих выполнению поставленных задач.

4.7. Формирование планов реализации личных целей, преодоления негативных факторов.

4.8. Контроль достижения сотрудником поставленных перед ним целей и выполнения взятых компанией обязательств.

4.9. Коррекция плана, формирование плана на следующий период.

4.10. Практика проведения процедуры.

#### **4. Информационное обеспечение разработки и реализации маркетингового плана развития (1 занятие)**

4.1. Экспресс-диагностика системы управления

4.2. Необходимая рыночная информация

4.3. Информация о результатах деятельности в прошлый период

4.4. Формирование задания на доработку информационной системы

- Задачи ИС, как инструмента системы управления предприятием
- Система показателей
- Сбор первичных данных
- Форматы отчётов
- Учётная политика
- Безопасность и защита учётной информации
- Вопросы переноса справочников, остатков, документов в новую ИС
- Поддержка документооборота

- Система планирования
- Система прогнозирования
- Разработка и оптимизация бизнес-процессов
- Сценарии обучения пользователей