СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА.

 Для клиентов ценность крупных компаний, представленных в разных регионах страны или мира, в первую очередь заключается в предсказуемости качества услуг и уровня обслуживания, гарантировать которое призваны внедренные в компании стандарты.

Стандарты качества оказания услуг – это планка, которой необходимо соответствовать, если компания хочет себя называть федеральной, иметь гарантированно высокий доход в любые времена и получать добавочную стоимость услуг за имя, которому доверяют.

Стандарты оказания услуг – это комплекс требований, обязательный для исполнения всеми без исключения сотрудниками и руководством. Если хотя бы один член команды не будет следовать стандартам – эффект будет такой же, как от ложки дегтя в бочке меда. То есть вся бочка меда будет испорчена. Груз ответственности усугубляется еще и тем, что недостаток в работе одного человека отрицательно сказывается на репутации не только отдельного регионального подразделения, но и на сеть в целом.

Задачи стандартов - объединить персонал компании, наладить стабильную работу организации в наиболее эффективном и слаженном русле, определить ключевые показатели эффективности в конкретном бизнесе, обеспечить постоянный рост получаемой прибыли, сократить вероятность возможных ошибок, быстро адаптировать новый персонал.

В юридической компании, так же как и во врачебной практике, сложно найти два абсолютно одинаковых случая, поэтому стандарты оказания юридических услуг невозможно поместить в такие жесткие рамки, как, например, на производстве. В нашей деятельности мы работаем с людьми, а не машинами, и многие вещи объективно не предсказуемы.

Вместе с тем, общие принципы работы должны соблюдаться в любом случае, поскольку именно они отличают одну компанию от другой, задают общий темп работы и позитивное настроение.

Условно стандарты можно разделить на несколько взаимосвязанных и одинаковых по значимости блоков.

**Работа с лидами.**

Лид – это любое обращение потенциального клиента в копанию по телефону или через сайт.

Для эффективной работы воронки продаж крайне важна скорость обслуживания клиентов. Если с самого начала работы проявить себя медлительными лентяями – сотрудничество закончится, не успев начаться.

Трубку необходимо брать не позднее, чем после второго звонка.

В нашей компании на все телефонные звонки отвечают исключительно юристы. Нет ничего хуже для клиента, который горит желанием решить свою проблему, и при первом контакте с компанией сталкивается с мычащим секретарем или офис-менеджером, пытающимся перевести звонок на нужного специалиста.

На едином голосовом приветствии у нас озвучено: «Здравствуйте! Вас приветствует Межрегиональный юридический центр земельных отношений. Юрист ответит Вам через несколько секунд».

Приятно услышать, что на звонок ответит сразу юрист, а не «первый освободившийся ни-рыба-ни-мясо-оператор», да еще и через несколько секунд.

Данное приветствие еще и экономит время в том, что нет необходимости при ответе на звонок называть свою должность – уже понятно, что отвечает юрист.

Таким образом, при ответе на входящий звонок мы отвечаем: «Межрегиональный юридический центр земельных отношений, Иванов Иван, добрый день (вечер)».

Бодрый дух произнесенного с улыбкой приветствия обязателен и многократно увеличивает шансы на заключение сделки.

Каждый входящий звонок стоит денег. Сколько конкретно – легко посчитать: рекламный бюджет на месяц/количество звонков = стоимость 1 входящего звонка; рекламный бюджет на месяц/количество заключенных договоров = стоимость одного клиента. Добавьте к этому все текущие расходы на аренду офиса, интернет, телефон, зарплаты, налоги – и получите реальную стоимость одного звонка и одного клиента.

Каждый эффективно обслуженный звонок, переходит в сделку, снижает среднюю стоимость клиента и увеличивает прибыль. Каждый не эффективно обслуженный звонок переходит к конкуренту и увеличивает не только финансовые затраты, но и репутационные.

Если позвонивший человек сразу начинает с вопроса о цене (сколько у вас стоит консультация (подготовка иска, ведение дела в суде), не стоит ему просто отвечать на вопрос и класть трубку. Попробуйте как минимум завязать разговор с возможностью продолжить беседу не только по поводу цены:

-Сколько у вас стоит консультация?,

- Консультация юриста 2000 рублей, консультация руководителя 3500 р.

Человек, во первых, получил выбор, а, во-вторых, неизбежно будет вынужден хотя бы коротко рассказать в чем у него вопрос, чтобы понять – достаточно ли ему записаться на прием к специалисту или необходимо идти к руководителю офиса. Спросите, какой у человека вопрос, была ли уже переписка с госорганами, судебные процессы, как отношения с соседями (если вопрос касается границ), разговорите его.

Можно использовать метод ответа на вопрос о цене - «бутерброд». Это когда клиенту сначала преподносится полезная для него информация, затем называется цена, и снова произносится пара полезных фраз.

Например:

- Сколько у Вас стоит подготовить исковое заявление?

- А в чем у Вас конкретно вопрос, можете рассказать подробнее?

 -Спор по границам.

 – В среднем у нас такие иски стоят 5-7 т.р., но надо смотреть документы. Возможно для усиления позиции в суде есть смысл собрать дополнительные доказательства, тогда мы сможем это сделать сами за дополнительную плату, или подскажем Вам, куда обратиться, чтобы их получить.

Пользуясь случаем, что им ответил юрист, многие клиенты стремятся получить бесплатную консультацию. Очень важно в таких ситуациях назвать несколько вариантов решения проблемы, но уточнить, что на самом деле вариантов решения еще больше, всех в телефонной беседе не перечислишь, но какой именно подходит в ситуации клиента невозможно сказать, не видя документов. Такой подход позволяет клиенту понять, что здесь ему точно помогут и записываться на платную консультацию будет уже легче.

Бесплатные консультации мы не оказываем. Позиционирование компании как экспертов предполагает, что время экспертов стоит денег. Если человек действительно эксперт, у него стоит очередь заказчиков и он просто не может позволить себе бесплатно работать. Этим мы отличаемся от других юридических компаний, готовых бесплатно консультировать толпы людей в надежде найти хотя бы одного платежеспособного. Это все равно, что пытаться исчерпать океан чайной ложкой.

Однако, обращения в компанию надо обрабатывать с умом. Если вам, например, позвонили и просят принять участие в каком-то бесплатном мероприятии для населения, оказать большому кругу людей бесплатные консультации за один день, садоводам, малоимущим, и т.д., не стоит осекать это предложение со ссылкой, что мы эксперты, бесплатно не работаем, у нас есть семьи, которые нужно кормить, мы не для этого учились и т.д.

Имиджевые проекты, способные создать для подразделения пиар, привлечь большое количество клиентов, публикации в СМИ, грамоту или благодарность, которую можно разместить на сайте и в офисе,– разумеется, отсекать не стоит.

Или если, например, к Вам в офис зашел ветеран войны, задал вопрос, ответить на который для Вас ничего не стоит, подумайте на перспективу, что лучше - взять с него 2 т.р. сейчас или отпустить в хорошем настроении и с ощущением, что мир не без добрых людей. Возможно, именно этот клиент вам приведет множество новых заказчиков, просто рассказав о том, какие грамотные специалисты работают в этом офисе.

В каком бы настроении и с каким бы вопросом вам не позвонил клиент, всегда старайтесь оставить у него самое лучшее впечатление, которое не оставит ему шансов обращаться куда-то еще и обязательно перерастет в сделку.

Еще одно правило в нашей компании – клиента забирает в работу тот, кто принял звонок. Такой подход создает стимул работы, так как уровень дохода сотрудника напрямую зависит от продуктивности. Если разговор прошел продуктивно и человек записался на консультацию, еще раз представьтесь, и уточните, что человек попадет именно к Вам. Это позволит клиенту избежать некомфортной ситуации, когда, открыв дверь офиса, он не будет знать к кому обратиться, а сразу скажет, что он записан к Иванову Ивану.

Всегда при беседе берите телефон клиента, чтобы можно было в случае необходимости связаться, перенести встречу, или уточнить детали, если вдруг придет свежая идея решения вопроса.

Накануне консультации созвонитесь, чтобы подтвердить встречу. Если у клиента поменялись планы – перенесите время консультации или договоритесь о следующем созвоне, поставьте напоминание, чтобы не забыть про лид.

Если судебные графики сотрудников совпали, и никто не может остаться в качестве дежурного в офисе – в обязательном порядке переведите входящие звонки на мобильные телефоны.

На вывеске на двери офиса также помимо названия компании и часов работы, должен быть указан контактный телефон, чтобы пришедший в закрытый офис клиент мог связаться с вами и задать интересующий вопрос.

Позаботьтесь о наличии просторного почтового ящика с внешней стороны офиса– если сотрудников не окажется в офисе – клиенты смогут оставить в нем привезенные документы.

*Заявки с сайта (заказ обратного звонка, задать вопрос юристу, записаться на прием и т.д.).*

Последняя современная тенденция, продиктованная нервными срывами людей от ответов автоинформаторов (если вам нужна консультация - нажмите 1, если не знаете, чего вам нужно – нажмите 2 и т.д.) – оставлять заявки на сайтах или заказывать обратный звонок.

Причем делают это клиенты не только для экономии денег и времени, или для получения нескольких предложений от разных компаний, и выбора самого дешевого, но и для того, чтобы оценить, насколько быстро компании реагируют на их обращения, насколько они готовы заниматься решением их вопросов, и т.д.

Мгновенный перезвон клиенту на оставленную заявку приятно удивит любого и многократно увеличивает шансы на заключение договора и получение прибыли.

При обработке заявок с сайта вежливо ведите беседу, задавайте утоняющие вопросы, покажите, что есть как минимум 2-3 варианта решения вопроса.

Если клиент задал вопрос по электронной почте, постарайтесь ответить на него максимально подробно, упомянув, что в зависимости от содержания документов могут быть и иные варианты решения вопроса.

Практика показывает, что чем более развернут ответ, когда на него потрачено время и усилия специалиста, чем более профессиональным языком она написан, тем выше интерес клиента и его чувство долг перед специалистом за потраченное время.

Но не переборщите с заумными фразами, ссылками на законы и статьи – если клиенту будет не понятно на его простом языке, о чем речь, обращаться он не будет.

Качество ответа на звонки и заявки клиента гораздо важнее их количества. Можно тратить сколько угодно средств на рекламу, но если юрист не может качественно отработать заявку – вы только увеличите расходы и не получите доходы.

Минимум раз в неделю выборочно прослушивайте записи телефонных разговоров, чтобы держать руку на пульсе и вовремя скорректировать тональность ответов юристов на заявки клиентов.

Есть теория «семи касаний клиента», согласно которой для того, чтобы привлечь клиента и подтолкнуть к покупке, необходимо аккуратно, ненавязчиво и *многократно* напоминать о себе.

Это значит, что недостаточно перезвонить клиенту 1-2 раза и рассчитывать на крупный контракт. Достоверность теории неоднократно подтверждалась на практике.

  Согласно статистике сектора B2B:

* только 2% контрактов заключают после первого предложения;
* 4% - после второго;
* 6% - после третьего;
* 10% - после четвёртого;
* и 80% после шестого-седьмого.

Эта теория реализована в нашей CRM системе и позволяет удобно отслеживать клиентов, с которыми юристы контактировали до 7 раз и не заключили сделку.

Вся переписка с клиентом – от лида до завершения договора, должна храниться в CRM.

**Внешний вид.**

Внешний вид сотрудников в нашей компании соответствует роду занятий. Для мужчин обязателен деловой костюм и галстук, для женщин – деловой костюм или платье, блузки, в деловом стиле.

Костюм нам волей-неволей напоминает, что мы находимся на работе, а на работе надо работать.

Костюм – это еще и приятное первое впечатление для клиента. Он позволяет избежать диссонанса между тем, что написано на сайте компании и тем, что может увидеть клиент, придя в офис (джинсы, свитера, декольте). Целостность впечатлений от сайта и от посещения офиса и общения с сотрудниками – очень важный фактор для успешного заключения сделки, которым нельзя пренебрегать.

**Атмосфера в офисе.**

Если у Вас или Ваших сотрудников нет аллергии на запахи – используйте приемы аромамаркетинга. Это относительно новое направление маркетинга, когда в вашем офисе устанавливается специальное профессиональное оборудование, распыляющее приятные ароматы в заданный интервал времени.

В головном офисе мы пользуемся услугами компании <http://www.aroma-group.ru/> и уже не первый год наблюдаем, что клиенты обращают внимание на аромат и легче располагаются к общению.

Когда клиент зашел в офис, очень важно, чтобы каждый сотрудник с ним поздоровался. Нет ничего хуже, чем растерянный на пороге клиент, на которого никто не обращает внимания.

Обязательно предложите клиенту чай разных вкусов, кофе, воду в конфетами или печеньем. Как правило, клиенты отказываются от угощения, но для некоторых день мог сложиться настолько тяжело, что чашка чая может стать настоящим спасением.

Чистота в офисе – обязательный элемент делового стиля. Запылившийся стол или компьютер, песок на полу – не лучшие союзники большого успеха.

В офисе мы не включаем музыку – сотрудников она отвлекает, мешает сосредоточиться, а клиентам может напоминать прогулку по супермаркету.

**Проведение консультации.**

Идеально проводить консультацию в отдельном помещении. Если такой возможности нет – график необходимо планировать таким образом, чтобы время консультаций у нескольких юристов не совпадало: не следует на двух соседних столах размещать клиентов с юристами, чтобы они перекрикивали друг друга.

 На консультации обязательно необходимо внимательно ознакомиться со всеми документами и задать как можно больше уточняющих вопросов: отмежеваны/не отмежеваны границы, повышена/понижена кадастровая стоимость; соответствует ли вид разрешенного или планируемого использования земельного участка генеральному плану и правилам землепользования и застройки муниципального образования, имеются ли кадастровые/реестровые/технические ошибки в документах, соответствует ли ФИО владельца в разных документах, нет ли разночтений в адресе участка, какие отношения с соседями, председателем садоводства, арендодателем, могут ли быть (в том числе непреднамеренные) наложения на земли лесного фонда, сторонних землепользователей, насколько точно нанесены (и нанесены ли вовсе) границы охранных зон и зон с особыми условиями использования территории, законно ли возведены на участке строения и объекты недвижимости, как обеспечен доступ к земельному участку.

Не злоупотребляйте размытыми фразами, что может быть и так, и так.

Уверенно назовите клиенту и запишите на зеленой карточке приема план действий в его ситуации и стоимость этапов работы, если клиент решит воспользоваться вашими услугами. Если вопрос требует проработки, сошлитесь, что для более полного ответа на вопрос Вам необходимо уточнить последнюю судебную практику и назначьте время повторной бесплатной встречи или созвона. При необходимости откопируйте требуемые для работы документы. Примите оплату и выдайте чек. Второй лист зеленой карточки консультации и чека подгрузите в CRM систему и обязательно поставьте напоминание для выполнения следующего шага договоренностей.

Время консультации в нашей компании официально не ограничено. Вместе с тем старайтесь, чтобы консультация проходила не более часа (этого времени достаточно, чтобы вникнуть в суть вопроса и предложить порядок действий) и не менее 30 минут (консультация 10-15 минут насторожит клиента и покажется ему поверхностной, не оправдывающей свою цену, даже если вопрос легкий и ответили вы на него полно).

Соглашаться ли на проведение консультации в выходной день или внеурочное время? По опыту можем сказать, что самые прибыльные сделки заключаются именно по выходным дням или поздним вечерам – как правило, это коллективные дела, когда к Вам приходит группа клиентов или очень занятые (а значит, хорошо зарабатывающие люди). Договоритесь с сотрудниками, что время, потраченное в выходной день, они могут компенсировать на рабочей неделе или присоединить к отпуску, либо установите повышенный процент премии за работу во внеурочное время.

Что делать с клиентами, по которым требуются командировки? Брать в работу. Название компании к этому обязывает. Наши клиенты действительно часто владеют земельными участками в разных регионах страны и готовы оплачивать командировочные расходы. Командировки, несмотря на некоторые бытовые неудобства – отличная возможность побывать в другом регионе, ознакомиться с иной правоприменительной практикой, совместить поездку с чтением полезных книг, увидеть культурные достопримечательности.

**Заключение договора**.

Заключение договора – волнительный этап для обеих сторон. Для Вашего удобства нами используется Типовая форма договора, которую Вы найдете в приложении. Максимально подробно впишите все действия и этапы работы, чтобы в случае непредвиденного сценария, можно было изменить план действий, уточнить стоимость уже пройденных этапов и выйти на итоговую стоимость договора.

Мы рекомендуем брать предоплату не менее 50%. Опыт показывает, что некоторые клиенты могут пропасть, когда договор исполнен, или вовсе не заплатить вне зависимости от того, выиграли Вы дело или проиграли. Предоплата 50% является вашей подушкой безопасности для таких случаев.

Подписанный руководителем отделения договор обязательно поместите в фирменную папку, примете оплату, выдайте чек, образец доверенности для оформления у нотариуса и памятку клиента. Покажите как пользоваться личным кабинетом в CRM. Расскажите, что все документы по ходу работы будут отображаться в личном кабинете клиента и доступны в любой момент времени. Скан/фото договора и чека подгрузите в CRM-систему. Сам договор и чек сдайте в тот же день на хранение руководителю офиса.

Если, в процессе обнаружится, что для завершения работы требуются непредвиденные этапы работ, не спешите сразу сообщать клиенту об увеличении стоимости услуг: подумайте, должны ли Вы были как профессионал предвидеть этот этап, исходя из содержания документов (например, у земельного участка отсутствует категория или вид разрешенного использования; по-разному в документах прописан адрес и теперь это обстоятельство тормозит работу), или это действительно ЧП.

Ответьте на вопрос честно. Если это Ваша недоработка – признайте это, усвойте урок, чтобы он не повторился, сообщите клиенту об увеличении сроков работы, но не их стоимости.

Не томите ожидания клиента. Приступайте к работе по новому договору не позднее следующего дня: составьте и отправьте необходимые письма, запросы, жалобы, подгрузите все в CRM, в течение трех дней узнайте входящие номера и ответственных исполнителей, подгрузите их в CRM, созвонитесь с исполнителем под предлогом узнать все ли понятно, хватает ли документов для работы, будьте с ним на связи, поставьте в CRM напоминание о дате ответа. Если в назначенную дату ответа нет – позвоните исполнителю. Если шансов получить ответ сегодня-завтра нет - по ситуации пишите жалобу в вышестоящую организацию и в прокуратуру. Поддерживайте с клиентом постоянную связь, задавайте уточняющие вопросы.

Досконально изучите структуру компетенцию государственных органов и органов местного самоуправления в своем регионе: кто за что и в какие сроки отвечает. Часы работы. Адреса. Руководителей. Ищите повод для личной встречи. Записывайтесь на прием. Старайтесь решать вопросы очно, глаза в глаза, по деловому, без истерик и без взаимных обвинений. Если чиновник не прав или ведет себя вызывающе – не поддавайтесь на провокацию, изложите свою профессиональную позицию и напомните что в вы ничего не просите помимо того, что вам положено по закону. Если результата нет, имеет место бездействие или незаконный отказ – жалуйтесь в прокуратуру и вышестоящие органы.

Мысли как в переписке, так и на встречах излагайте кратко, емко, четко. Конкретно формулируйте просьбы. Прикладывайте обосновывающие документы, выдержки из законов. Помните, что какой вопрос – таков и ответ. Не попадитесь в собственную ловушку. Не пользуйтесь шаблонами и образцами. Не обязательно нужен пример для хорошей работы. Вы сами должны быть примером.

Все дела клиента оформляйте и храните в соответствии с нашим стандартом: прозрачная защитная обложка, текстовая фирменная обложка с живой подписью ответственного за договор исполнителя, календарный план (на момент заключения договора), фактический календарный график, учет расходов, дополнительный лист (на случай, если надо записать что-то по делу прямо сейчас), непосредственно документы по делу.

Документы в дело подшивайте в хронологическом и логическом порядке: запрос + ответ на него, прочие документы.

В конце сформированной папки разместите 2-3 файловые папки для хранения оригиналов документов и доверенности, флэш-карты, затем плотный лист картона и прозрачная защитная обложка. По мере добавления бумаг – раскрепите пружину и добавьте новые документы.

Оформление дел в таком виде – наш эксклюзив. Любому клиенту приятно, что его дело содержится в порядке и ни один документ не пропадет.

В судах на такую аккуратность обращают внимание не только судьи, но и другие люди, которые в любой момент станут вашими клиентами.

По итогам работы по договору подпишите с клиентом акт выполненных работ, подгрузите его в CRM, выдайте чек за последний платеж. Вручите сладкий корпоративный сувенир.

Завершение работы по договору – только часть работы с клиентом, если вы хотите его сделать лояльным и получать от него новых клиентов. Поздравляйте его с праздниками, днем рождения, просто поинтересуйтесь все ли у него в порядке с землей – и эта забота обязательно окупится сторицей.

Отвечать ли на телефонные звонки клиента в выходные дни и нерабочее время? Для того, чтобы принять правильное решение, нужно понимать специфику нашего бизнеса: если бы клиент купил у нас картошку – это одна ситуация. Но он обратился за услугой – за решением волнующего для него вопроса.

Недоступность исполнителя в то время, когда он с потными от волнения ладонями набирает телефон, чтобы сообщить юристу очень важные (по его мнению) слова, вот-вот ускользающую мысль, способны полностью разочаровать клиента, хотя в глубине души он и понимает, что время не рабочее и у юриста могут быть свои личные занятия. Мы отвечаем на звонки в нерабочее время. И это часть стандарта качества. Таких клиентов в вашей жизни будет немного. Возможно – единицы. Но то благоприятное впечатление, которое Вы на них произведете, уделив им явно не рабочее время, обязательно окупится сторицей, принесет вам новых клиентов и осознание того, что вы проживаете жизнь не зря, помогая другим улучшать их качество жизни.

В отпуске отдыхайте. Поставьте электронную почту и телефон на автоответчик, сообщите на автоответчике когда вы возвращаетесь из отпуска и контакты коллег, к кому можно обратиться по срочным вопросам в ваше отсутствие.

**Работа с судами.**

Работа с судами – квинтэссенция в юридической практике. Возможность себя показать, и на людей посмотреть.

При написании исков всегда сверяйте содержание, перечень приложений и сроки подачи заявлений в суд с процессуальными кодексами – редакция может поменяться и на память полагаться не стоит. Правильно рассчитывайте государственную пошлину. Все приложения перепишите в раздел «Приложения» в иске вручную: название документа номер, дата. Часть из них благодаря сотрудникам аппарата суда может потеряться и доказать, что эти приложения были будет сложно.

Не пользуйтесь шаблонами. Структуру иска выстраивайте согласно структуре судебного решения. Так судье будет легче согласиться с Вашей позицией. Приводите ссылки на нормы права. Подтверждайте позицию архивными документами, фототаблицами, заключениями специалистов, показаниями свидетелей.

Поддерживайте связь с экспертными организациями. Держите руку на пульсе кто, в какой срок и за какие деньги сможет Вам подготовить качественное экспертное заключение. Берите предварительные консультации экспертов перед тем, как подавать иск. Объективно оценивайте свои шансы на выигрыш и честно сообщайте об этом клиенту для принятия окончательного решения.

 К бумажному иску приложите электронную версию на флэш-визитке. Так судье будет легче согласиться с вашей позицией и сэкономить время на написание судебного решения.

Не спорьте с судьей. Жадно ловите каждое ее/его слово и пытайтесь понять как вам выстроить и откорректировать позицию, чтобы в глазах судьи она была убедительная и выигрышная. Пробуйте уловить нужные судье формулировки.

Записывайте все заседания на диктофон, а в идеале (с согласия судьи) на видео. Записи подгружайте в CRM. Прослушивайте их, ищите точки роста и совершенствования. Для клиентов это дополнительная гарантия исполнения договора, так как, к сожалению, многие недобросовестные юристы попросту не приходят на заседания. Для вас- это реальная возможность стать лучше.

Принимайте меры для внесудебного урегулирования ситуации: продолжайте писать письма и жалобы, пытайтесь заключить мировое соглашение. Всегда в стоимость договора включайте «гонорар успеха» - премиальное вознаграждение в случае выигрыша или иного положительного для клиента разрешения вопроса (мировое соглашение, воздействие жалоб раньше, чем будет вынесено судебное решение и т.д.).

Изучите приемы ораторского мастерства. На процессе ведите себя строго, сосредоточенно и уверенно. Не перебивайте оппонента, знайте и соблюдайте процессуальный порядок выступлений.

До обращения в суд соберите максимум доказательств, чтобы сократить количество судебных заседаний. Все позиции, ходатайства, вопросы экспертам, коммерческие предложения экспертных организаций готовьте и подавайте в письменном виде. Не рассчитывайте, что секретарь все будет быстро и объективно отражать в протоколе. При этом каждый упущенный и не отраженный в протоколе аргумент может сыграть роковую роль. Письменные позиции помогут сократить или вовсе избежать необходимости принесения замечаний на протокол.

Если ведение процесса носит явно избирательный характер – в пользу другой стороны, не стесняйтесь обратить внимание судьи на Ваши опасения, спокойно и уверенно сообщите, что такой порядок ведения процесса не соответствует высокому статусу судьи. По ситуации пишите жалобу председателю суда или в квалификационную коллегию судей.

Перед итоговым судебным заседанием обязательно отфотографируйте все дело, подгрузите его в CRM, напишите итоговую позицию по делу со ссылкой на подтверждающие позицию страницы дела. Иногда на стадии апелляционной или первой инстанции листы дела (и доказательства вместе с ними) исчезают, и если они не будут перечислены в письменной правовой позиции, выступление со ссылкой на несуществующие документы будет напоминать судьям бред сумасшедшего.

По итогам процесса получите решение, отсканируйте его в CRM, передайте клиенту. После вступления решения в законную силу закажите и получите исполнительный лист. Подпишите с клиентом акт выполненных работ, примете оставшуюся часть оплаты, выдайте чек, раскрепите пружину на папке с документами, начиная с обложки, отсканируйте все и поместите в CRM. Весь архив у вас в электронном виде и полки на стеллажах свободны. Все наработанные по делу документы снова скрепите на пружину и передайте клиенту. Вручите сладкий сувенир.

При необходимости за дополнительную плату возьмитесь за представление интересов клиента в вышестоящих судах и за исполнительное производство.

**Сопровождение сделок.**

Сопровождение сделок - услуга, требующая максимальной сосредоточенности и внимательности к мелочам. От того, какой совет даст юрист клиенту – покупать или не покупать объект, зависит репутация всей компании.

Разумеется, всех рисков при сделке на 100% предусмотреть невозможно, однако выявить большинство из них вполне реально.

Вот основная группа рисков, требующая тщательной проверки:

- несовпадение категории участка и его вида разрешенного и предполагаемого использования с генеральным планом и правилами землепользования и застройки муниципального образования,

- наложение границ участка на территориальные или функциональные зоны, земли других категорий, лесного фонда, смежных землепользователей,

- несовпадение юридических и фактических границ земельных участков (проверка совместно с кадастровым инженером),

- сокрытие продавцом достоверной информации о неблагополучном экологическом окружении территории, непригодности грунта к строительству объектов недвижимости,

- недостоверная юридическая история земельного участка, возможные не привлеченные наследники, долговые обязательства продавца, в том числе по исполнительным листам о взыскании алиментов, не выплаченным кредитам и т.д., которые могут повлечь арест участка в момент нахождения сделки на государственной регистрации,

- наличие в прошлом судебных споров (необходима проверка по картотекам судов общей юрисдикции и арбитражных судов),

- планируемое изъятие участка для государственных или муниципальных нужд,

- неактуальные сведения о земельном участке в ЕГРН,

- нерешенные юридические вопросы о способе доступа к участку со стороны земель общего пользования.

При сопровождении сделки все справки и ответы государственных органов и органов местного самоуправления необходимо собирать в письменном виде. Только так в случае спора можно доказать, что покупатель предпринял все зависящие от него меры, должную внимательность и осмотрительность и, соответственно, является добросовестным покупателем. На сопровождение сделки в среднем уходит 1-1,5 месяца.

**Аккуратность к финансам.**

Каждый клиент, обратившийся в компанию, должен получать на руки кассовый чек, а копия чека – прикладываться к договору об оказании услуг или, если это касается консультации – сдаваться руководителю и подгружаться в CRM.

Все договора, чеки и документы по доходам и расходам клиентов (государственные пошлины, покупка конвертов, марок, чеки по транспортным и иным расходам) в обязательном порядке должны сканироваться/фотографироваться и подкрепляться в карточку клиента в CRM систему.

Любой не выданный чек может обернуться тотальными проверками налоговой и неизмеримыми убытками как финансовыми, так и временными.

Необходимые налоги, которые платятся с каждого дохода, и с этим согласны подавляющее количество предпринимателей, в разы легче нервотрепки, которая может последовать, если не выдать чек.

Вопрос «нужен ли Вам чек» не допустим. Очень многие знают, что налоговая часто приходит под видом клиентов и неприятностей, если такой вопрос сотрудники зададут «псевдо-клиенту», потеряв бдительность, не избежать.

Иногда и добрые, на первый взгляд, клиенты, могут настолько оказаться недовольными услугой (или сделать вид, что они не довольны), что невыдача кассового чека даже за консультацию (не говоря уже о более ощутимой по стоимости работе) может стать предметом жестких манипуляций со стороны клиента, вплоть до того, что вы еще долго будете работать на такого умника бесплатно.

Чтобы избежать добровольно-принудительного рабства, выдавайте чеки, платите налоги и живите спокойно, имея в каждой ситуации политическое преимущество.

Каждый сотрудник должен быть ознакомлен с правилами работы на кассовом аппарате и уметь выдавать чеки. Все полученные деньги в тот же день должны сдаваться руководителю.

 *Недопустимость кассового разрыва.*

Этот принцип, который на первый взгляд и не имеет отношения к стандартам и качеству оказания услуг, но на самом деле приводится генеральными директорами как первый принцип успеха компании. Он означает, что поступление денег в кассу должно быть ежедневным. Не важно, что 5 дней у вас пусто, а на 6 день вы можете получить несколько сот тысяч рублей. А если предполагаемый контрагент не сможет рассчитаться? Передумает, уедет, умрет, уйдет к конкуренту? Очень важно, хотя это и может стоить непреодолимых усилий, чтобы деньги в кассу поступали каждый рабочий день. Это поддерживает здоровое рабочее напряжение в коллективе и предусматривает, что работать нужно каждый день, а не от случая к случаю.

Деньги, которые приносит клиент – это деньги компании. Не собственника, не руководителя и не сотрудника, а именно компании.

Пройдя точку безубыточности – ситуацию, когда регулярные расходы (реклама, аренда, зарплата, налоги и т.д.) = поступившим доходам, приступайте к наращиванию прибыли.

Каждый сотрудник должен понимать, что его зарплата не берется из неоткуда, что существует точка его собственной безубыточности, и складывается она не только из поступивших средств от клиентов, принятых в работу, но и из расходов, которые тратятся компанией на этого сотрудника (оборудование рабочего места и часть аренды за него, чай-кофе, интернет, телефон, время руководителя на его обучение и т.д.). И если все эти расходы пропорционально посчитать, становится ясным, что поступающие от клиентов деньги вовсе не такие огромные, как кажется при заключении договора, и большая часть из них уходит на расходы.

Самый сознательный и ответственный сотрудник осознает, что он должен не только окупать себя, но и приносить доход. Чем выше доход, который получает компания – тем выше премия сотрудника. А поскольку способов получить доход – неограниченное количество, точно также и размер премии сотрудника не должен быть ограничен.

С годами деятельности, нами отработана оптимальная, на наш взгляд, система финансовой мотивации, которую Вы найдете в приложении. Данная система позволяет сотруднику получать доход намного выше среднего по отрасли в зависимости от сумм закрытых (отработанных договоров) и в зависимости от сумм поступлений от новых клиентов. Премия за закрытые договора начисляется после прохождения точки безубыточности сотрудника (это около 80 т.р.) в пределах «вилки» от закрытых сумм, а премия за новые заключенные договора, по которым внесена предоплата – вне зависимости от закрытия договоров. Учитывая, что большинство договоров носит длящийся характер, зачастую свыше года, и бывают месяцы, когда ни один из договоров не закрылся, или сумма закрытия составляет меньше точки безубыточности, данная премия позволяет сотруднику в любом случае получить прибавку к зарплате, если он привел в компанию клиента и заключил с ним договор, и не растерять энтузиазм.

**Работа на перспективу.**

Рост доходов невозможен без ежедневного развития: себя, компании, сотрудников. Если мы не движемся вперед, мы неизбежно движемся назад. Каждый раз, когда мы позволяем себе отдохнуть, пожалеть себя, нужно помнить, что конкуренты не отдыхают и увеличивают дистанцию между вашим и своим (конкурентов) бизнесом.

В этой связи важно уделять внимание работе, которая не приносит мгновенных доходов, но в среднесрочной и долгосрочной перспективе не только окупается в финансовом плане, но и позволяет расширить контакты, укрепить деловые связи, запустить свежую волну «сарафанного радио», удивить потенциальных клиентов своей профессиональной эрудицией и заключить новые договора:

- ежедневные ответы на вопросы форума органов местного самоуправления, кадастровых инженеров по своему региону;

- регулярное заключение партнерских соглашений с кадастровыми инженерами, агентами недвижимости, оценщиками, экспертными организациями на предмет комиссии за обмен клиентами (кадастровые инженеры или агенты недвижимости не могут помочь в юридических вопросах, а вы как юрист не можете помочь с установлением границ на местности или покупкой/продажей участка),

- участие в агро-выставках и выставках по недвижимости,

- проведение семинаров в Торгово-промышленной палате региона, на площадке уполномоченных по защите прав предпринимателей, совместно с другими профессиональными объединениями предпринимателей (союз промышленников, союз лесорубов и т.д.); совместно с управлением по садоводству в регионе можно организовать семинары для председателей садоводств и кооперативов, совместно с фермерскими объединениями – семинары для фермеров, даже на площадке местных администраций достаточно легко договориться о проведении семинара по вопросам земельного законодательства, особенно если речь идет о свежих изменениях;

- публикации в профильных и непрофильных СМИ на интересующие население бытовые темы (как приватизировать землю, как оформить дом, как решить спор по границам, какие документы представить для регистрации прав);

- выступления на радио и телевидении в качестве эксперта для комментариев новостей законодательства, ЧП или конкретных случаев из жизни людей, взаимодействие с ресурсом Deadline.Media, Пресфид, социальными сетями, порталом ГосПресс, Человек и Закон,

мастер-классы перед студентами ВУЗов (для пополнения кадрового резерва),

- периодическая аттестация сотрудников в форме семинара-выступления перед коллегами на выбранную тему с ответами на вопросы;

- ежедневный поиск, а главное, внедрение идей по развитию и улучшению сервиса, качества услуг, усилению позиций на рынке,

- регулярное обновление новостей на странице регионального подразделения, добавление отсканированных судебных решений на личную страничку неизбежно вызывает доверие потенциальных клиентов и оправдывает потраченные на это усилия и время.

**Внимание к мелочам.**

В бизнесе, как и в жизни, мелочей не бывает. Закончившиеся скобки для степлера, бумага или краска в картридже, кассовая лента, могут обернуться настоящей катастрофой – невозможностью выполнить в срок обязательства перед клиентом, испорченным впечатлением о себе и компании.

Всегда имейте запас расходных материалов, канцелярии, корпоративных сувениров, чая, кофе, сладостей, плечиков для одежды.

Следите, чтобы клиенту было комфортно – ни жарко, ни холодно. Чтобы было куда повесить верхнюю одежду, мокрый зонт, поставить женскую сумку.

Имейте несколько раскрасок (можно распечатать из интернета) и цветные карандаши или фломастеры на случай, если придут клиенты с детьми.

Полученные дипломы, сертификаты, благодарности размещайте на видном месте.

Делайте больше, чем от вас ожидают.

При отправке корреспонденции в государственные органы в течение трех дней обязательно узнавайте и указываете в CRM входящие номера.

При работе с Почтой России всегда будьте начеку: корреспонденцию отправляйте только заказными письмами или письмами с описью вложения, контролируйте какой адрес доставки вам вписал оператор в квитанцию, наклеены ли марки. Каждый юрист может рассказать о Почте России и ее сотрудниках легенды. Постарайтесь избежать неприятностей при отправке почты и не откладывайте отправку важной корреспонденции (жалоб или исков в суды) на последний день процессуального срока, а уж тем более последний час работы почты. Обязательно зависнут компьютеры, прорвет трубу или отключат свет и письмо Вы не отправите. В нашем деле отправка корреспонденции в срок – это, как правило, вопрос жизни и смерти.

Отправляя запросы в государственные или муниципальные органы всегда прикладывайте имеющуюся ранее переписку - так чиновники быстрее поймут в чем суть и вы существенно увеличите свои шансы на благополучный исход дела.

Если у Вас сложились доверительные отношения с кем-либо из чиновников, и Вы часть вопросов решаете по электронной почте, телефону или смс, помните, что вся эта переписка может быть прочитана, а разговоры по телефону прослушаны, поэтому будьте аккуратны в высказываниях и договоренностях.

По пятницам обычно суды не назначают, а в государственных органах это, как правило, не приемный день.

Пользуясь случаем, посвящайте пятницу работе с клиентами - созвону с имеющимися клиентами или лидами, подготовке документов, проведите рабочее совещание.

Мы рекомендуем проводить совещания именно по пятницам и в форме доклада-отчета о проделанной каждым сотрудником работы. Иная форма, например, в понедельник, и, например, в форме заданий на неделю, существенно снижает продуктивность труда, поскольку самое эффективное рабочее время тратится на бытовые организационные вопросы. Кроме того, привыкнув работать только получив задание, сотрудник утрачивает навык самостоятельного принятия решений, планирования своего дня, ответственности за результаты и переносит школьную манеру жизни (задали урок - делаю, не задали - отдыхаю) во взрослую жизнь.

В нашем приоритете при наборе персонала - спортивные, не курящие и не пьющие сотрудники. Уже масса исследований показала, что некурящий человек при взаимодействии с курящим продавцом товаров или услуг, в большинстве случаев отказывается от сделки лишь чуть почувствовав табачный запах. И это не говоря о многочисленных исследованиях, подтверждающих, что курящие сотрудники достоверно работают менее продуктивно.

Если Вы курите - бросьте.

Всю переписку с клиентом сохраняйте в CRM. Это даст возможность быстро восстановить в памяти картину общения по тому или иному вопросу и позволит избежать недопонимания в случае конфликтных ситуаций.

Если ваш офис расположен по соседству с нотариусом - не поленитесь зайти к нему вместе клиентом и попросить оформить доверенность так, как нужно вам. Многие люди в суды или к услугам юристов обращаются раз в жизни и часто даже не могут сформулировать нотариусу что именно им нужно и зачем.

Если офиса нотариуса рядом нет - вручите клиенту копию образца доверенности (пример найдете в приложении к руководству) с заранее заготовленными фамилиями сотрудников и требуемыми для решения вопроса полномочиями.

Как можно чаще используйте корпоративную символику и сувениры: кружки, ручки, папки, настенные календари; бронированный шоколад - все это придает солидности и вызывает уважение.

В разговоре всегда поясняйте солидарность с клиентом (Как много вы знаете о нашей работе; Это очень интересный вопрос; Я с Вами полностью согласен.).

Будьте точны в юридических терминах. Не называйте кадастровым паспортом выписку из ЕГРН, не просите признать недействительным свидетельство о праве собственности (если право в ЕГРН зарегистрировано признавать недействительной можно только запись о регистрации в ЕГРН), не путайте градостроительный план земельного участка с разрешением на строительство или актом ввода объекта в эксплуатацию и т.д. Клиенты, которые пришли на консультацию, подготовленными с помощью Гугла и Яндекса, не поймут и не оценят такой самодеятельности.

Относитесь к работе с рвением. Не медлите ни в речи, ни в мыслях, ни в действиях. Нет смысла пытаться убедить клиента, что Вы очень рветесь к работе, если вся ваша фигура и походка говорит об обратном.

Получайте от работы удовольствие. Работа, которая не приносит удовольствие вам, никогда не принесет удовольствие вашему клиенту и не позволит достичь сверх высот.

Хорошо работать мало. Нужно работать великолепно.

PS: Стандарты качества, как и все в этом мире, не могут оставаться в неизменном состоянии. Со временем мы будем их дополнять, изменять и совершенствовать по мере накопления опыта, связанных с ним неудач и побед, спецификой работы в регионах, предложений франчайзи и сотрудников.