

юридический бизнес

Шагреневые тоже

— состояние рынка —

С13 По словам Олега Мальского, партнера Astarov Lawyers, вчерашним украинским компаниям необходимо было переориентировать внутренние процедуры и взаимоотношения с партнерами и государством с украинского права на российское. Проекты касались практически всех направлений юридических услуг: от помощи в регистрации компаний, перерегистрации недвижимости до оказания юридической помощи по вопросам налогообложения и трудового права, адаптации договоров клиентов с их деловыми партнерами, помощи в оформлении лицензий и разрешений на осуществление отдельных видов деятельности. Вновь открывшиеся для российского рынка юридических услуг клиенты дали возможность юридическими фирмам предложить им до 30 новых продуктов.

Вторая волна проектов началась с ростом напряженности в российско-украинских отношениях, когда предствительствам и филиалам российских компаний на Украине потребовался профессиональный консультант, и тут, видимо, имело значение наличие офиса AstarovLawyers в Москве, отмечает Олег Мальский.

Но были и потери. На условиях анонимности один из партнеров национальной украинской юридической фирмы сообщил, «Б», что некоторые украинские юридические фирмы были вынуждены отказаться от контрактов с компаниями, связанными с РФ, даже если консультанта связывали с клиентом годы успешного сотрудничества. Причины такого отказа — конфликт интересов, поскольку многие украинские юридические фирмы активно участвуют в развитии нового украинского государства, а из-за конфликта с Россией ряд крупных российских компаний с государственным участием рассматриваются как недружественные по отношению к новым властям в Киеве.

Встаем на якорных клиентов

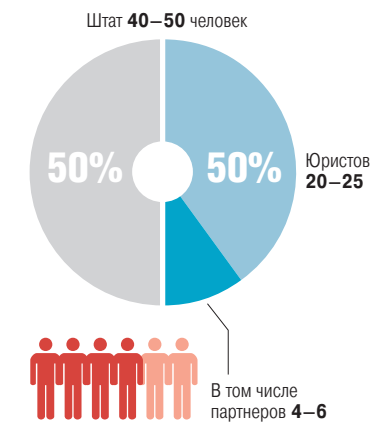
Несмотря на то что в отдельных фирмах уже прошли сокращения, юридический рынок не испытал пока серьезных потрясений. Конечно, юридические фирмы, как все, кто занимается оказанием услуг, во многом зависят от клиентов, от их благополучия и планов. Кризис заставляет промышленность и торговлю затынуть пояса. Компании неохотно расстаются со своими деньгами, приостанавливают инвестиционные программы, планы по развитию, отказываются от рискованных предприятий, откладывают усовершенствование внутренних процессов — те проекты, к участию в которых нередко привлекаются внешние юристы. Текущая деятельность, если у компании не возникло серьезных проблем, угрожающих ее бизнесу, успешно обслуживается инхаусами.

В отличие от распространенной в США и Европе практики, у нас юридическое сопровождение бизнеса не так часто полностью выводится на аутсорсинг. «В России юрфирмам, как правило, поручают решение сложных, нетрадиционных, специфических вопросов, требующих экспертных знаний, либо необычные трудовые проекты», — комментирует Надежда Орлова, партнер «ФБК Право».

В юридическом бизнесе исторически выручают якорные клиенты — и на начальном этапе развития юридической фирмы, и в кризис тоже. Необходимо выживать не одному за счет другого, а искать компромисс в цене

СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ РОССИЙСКОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

ИСТОЧНИКИ: FUTURETODAY, LEGALPRACTICE.RU.



УРОВЕНЬ ЕЖЕМЕСЯЧНОГО ДОХОДА ПРОФЕССИОНАЛОВ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ (ТЫС. РУБ.)



услуг, чтобы, с одной стороны, не потерять их качество, а с другой — не работать в убыток, ибо это уже, в свою очередь, может привести к банкротству консалтингового партнера.

В условиях кризиса важную роль приобретают и качество оказываемых услуг, важность понимания текущих потребностей клиента и того, как они будут меняться в зависимости от экономической ситуации в стране и в отрасли клиента.

Управляющий партнер московского офиса Dentons отмечает: «Во времена кризиса особое значение для юриста юридической фирмы приобретают навыки развития бизнеса и выстраивания эффективных взаимоотношений с клиентом. Успешные в этом сотрудники заслуживают продвижения на вышестоящие карьерные грейды».

Главный кризис в юридическом бизнесе — это кризис во взаимоотношениях с клиентами. Общая практика наглядно демонстрирует, что прочные отношения между клиентом и консультантом могут длиться десятки лет. Консультант, удовлетворяющий и понимающий запросы клиента, следует за ним по миру, открывая офисы в регионах присутствия компаний клиента. «Лучшая стратегия для юридической фирмы — удержание занятых позиций, демонстрация клиентам готовности идти навстречу и вместе переживать трудные времена», — поясняет партнер «ФБК Право» Надежда Орлова.

В условиях кризиса нередко случается, что клиент не может вовремя, а то и вовсе оплатить услуги своего юриста. Некоторые юридические фирмы предоставляют таким клиентам рассрочку, другие стараются сократить количество бесплатной юридической помощи. «Здесь вступают в силу не только личностные отношения партнеров с клиентами, но и определенная финансовая аналитика», — говорит Андрей Корельский. Например, понимая, что оптовый импортер редких видов орхи-

дей кризис в России не переживет ни при каких обстоятельствах, нужно вовремя остановить консультирование, не порождая новых убытков, которые, скорее всего, окажутся в строке реестра кредиторов при банкротстве вашего бывшего клиента. Поэтому надо очень четко определить, с кем из клиентов вы готовы перейти минное поле кризиса, даже если бизнес клиента уже ранен, но шансы на выживание есть, либо клиент уже «экономический труп», хотя еще не оставил попыток спастись, тогда надо сделать все, чтобы достойно «похоронить» (обанкротить или ликвидировать) этот бизнес, чтобы он не погубил и тех, кто находится рядом, в том числе вас. Это тяжелое порой решение, но необходимое для спасения юридической фирмы, подытожил господин Корельский.

Следствием падения стоимости рубля на валютных рынках стало повышение конкурентных возможностей российских юридических фирм, работающих за гонорары в российской валюте.

Интересно, что наименьшую заинтересованность в переходе на обслуживание в российские юридические фирмы проявляют находящиеся под государственным контролем крупные корпорации и органы государственной власти. Фактический отказ от возможного «импортозамещения» они оправдывают более высоким качеством услуг иностранных фирм. Впрочем, более правдоподобным является объяснение, заключающееся в том, что на иностранцев легче выбить бюджет, а тоlstый, распечатанный на мелованной бумаге отчет с разноцветными картинками и громким брендом часто является одним из атрибутов «прогрессивно мыслящего эффективного менеджера» на госслужбе. Стоит ли говорить, что эти отчеты, как правило, никто не читает, а руководство госкомпаний составляет мнение о результатах работы консультанта по проекту по красиво оформленной презентации — «мультикам», как выражается управляющий партнер одной из российских юридических фирм.

Также можно отметить сокращение количества совместной работы российских и иностранных юридических фирм над проектами, а также передачу клиентами части квалифицированной работы от международных юридических фирм российским.

С учетом обвала рубля ставки иностранных юристов, номинированные в иностранной валюте, в рублях выросли почти вдвое. Поэтому российские, а зачастую и международные клиенты ищут возможности для размещения заказов у российских юристов, которые свои рублевые ставки благоразумно пересматривать не стали. Нужно отметить, что юристы ведущих национальных фирм зачастую не уступают коллегам из международных, набрав большой опыт за годы существования открытого юридического рынка. Сейчас разница между сугубо российскими и международными фирмами все более размывается, старшие юристы и партнеры переходят как в ту, так и в другую сторону. В этой ситуации клиенты теряют интерес к тому, чтобы переплачивать за бренд, поскольку российские консультанты демонстрируют высокую клиентоориентированность, обладают необходимой квалификацией и обеспечивают должное качество сервиса.

Однако некоторые наши источники в крупных корпорациях отметили, что их международные юридические консультанты стали проявлять более высокую гибкость в вопросах ценообразования. Российские офисы меж-

дународных консультантов готовы фиксировать стоимость своих услуг в рублях, а предложения по общему бюджету проекта могут быть вполне конкурентоспособны по сравнению с аналогичными предложениями российских юридических фирм.

Заметно на рынке стало и вымывание иностранцев из российских офисов международных юридических фирм. Еще десять лет назад подавляющее большинство партнеров и около половины старших юристов у них были выпускниками западных юридических вузов из страны происхождения международной юридической фирмы. Сейчас большинство партнеров и практически все старшие юристы — россияне или выходцы из стран СНГ, окончившие российские юридические вузы. Качество услуг при этом не страдает и в целом, с поправкой на региональную специфику, соответствует репутации бренда.

Финансовая математика

На рынке профессиональных услуг для бизнеса распространена шутка, что у юристов всегда плохо с цифрами. Отчасти с этим можно согласиться: хороший юрист не всегда, а точнее, очень редко является хорошим финансистом.

Это же относится и к менеджменту, если мы говорим об управляющих партнерах, генеральных директорах или президентах юридических фирм. Они, как правило, имеют дело с довольно широким управленческим и административным функционалом. И при этом часто руководители юридических фирм продолжают практиковать право, участвуя в клиентских проектах как руководители группы консультантов или адвокатов. В небольшой фирме, например до десяти человек, с относительно небольшими оборотами наличие финансового директора в штате будет выглядеть немного странно, обычно эта функция ложится на управляющего партнера.

В большой фирме финансовый директор — отдельная должность. Его задача — содействовать управляющему партнеру или совету партнеров в финансовом планировании, принятии управленческих решений, связанных с сохранением и инвестированием свободных денежных средств фирмы, создании резервов на различных этапах жизни, особенно в период экономических кризисов, когда вовремя созданная финансовая подушка позволяет юридической фирме легче перенести снижение деловой активности клиентов, а значит, и сокращение количества проектов и выручки.

В конце 2014 года многие финансовые директора компаний, в том числе юридических фирм, хеджировали потери фирм из-за волатильности на валютных биржах, девальвации рубля по отношению к основным мировым валютам, содействовали партнерам и менеджерам в выработке новых оптимальных форм изменения финансовых условий сотрудничества с клиентами, пытаясь определить оптимальный баланс между рентабельностью применяемых в фирме почасовых ставок юристов и возможностями клиента продолжить сотрудничество на новых, изменившихся условиях. Поэтому чем лучше финансовый директор понимает специфику юридического бизнеса, чем более подходящие финансовые инструменты для сохранения и преумножения полученной прибыли он предлагает, тем стабильнее фирма будет себя чувствовать на рынке даже в период экономической турбулентности и неопределенности.

Дмитрий Иванов, Максим Черниговский

ЮРИДИЧЕСКИЙ ТРУД

На рынке вакансий специалистов юридического консалтинга штиль. Крупные международные и российские юридические фирмы заморозили проекты по развитию практик, а в отдельных случаях провели сокращение штата. Однако эксперты из профессионального рекрутинга прогнозируют коррекцию и стабилизацию ситуации на трудовом рынке к осени текущего года.

Иногда они сокращаются

Каким образом кризис повлияет на занятость на рынке юридических услуг? Предсказать это достаточно просто. Привлечение внешних консультантов традиционно считается из бизнеса категорией второстепенных затрат, и такие затраты подлежат пересмотру в сторону сокращения, когда наступают тяжелые времена. Это приводит к сокращению выручки юридических фирм по определенным, докризисным продуктам и, если фирма ничего не предпринимает, падению рентабельности, за которым неизбежно следует либо сокращение численности фирмы, либо ее разорение.

По данным опроса компании PwC Legal, проводимого среди руководителей юридических служб иностранных компаний, около 80% респондентов планировали осуществлять работу своими силами. Эти данные подтверждают наблюдения других аналитиков о том, что юридические департаменты продолжают контролировать расходы на внешних консультантов с четкой тенденцией в сторону решения большего количества юридических вопросов и осуществления сделок внутренними силами самого департамента.

По словам Яны Золововой, управляющего партнера PwC Legal, на рынке наблюдается пересмотр подходов к привлечению внешних консультантов. Это проявляется в сокращении случаев привлечения внешних консультантов в целом, перераспределении объемов услуг от крупных юридических фирм в пользу сравнительно небольших юридических фирм, установлении режима «закрытого пула» юридических фирм, привлекаемых для решения тех или иных вопросов.

«Безусловно, нельзя сказать, что оказание юридических услуг в области строительства, сопровождения ипотечных сделок, сделок с недвижимостью, обеспечения залога полностью сойдет на нет. Но нельзя оставить без внимания тот факт, что именно эти виды оказываемых юридических услуг находятся в наиболее рискованной зоне», — замечает Мария Коровицына, юрист юридической фирмы «Хренов и партнеры».

По нашим данным, для большинства юридических фирм снижение средней загрузки юриста на клиентских проектах ниже 45–50% от общей продолжительности трудовых часов сотрудника приводит к потере рентабельности бизнеса. Нормальным является средняя загрузка консультанта по клиентским поручениям в пределах 80–85% рабочего времени. (Более высокая нагрузка приводит к существенной переработке, поскольку помимо клиентских поручений приходится уделять время на административную работу и переписку. В итоге такие «трудные подвиги» ведут к 12–14-часовому рабочему дню без выходных и праздников и быстрому профессиональному выгоранию.)

Без лишних амбиций

Профессиональные рекрутеры отмечают, что уже полгода наблюдается количественное снижение по запросам на подбор юридических специалистов. Это связано с тем, что работодатели оптимизируют свои структуры и к расширению штата мало кто сейчас готов. Работодатель становится более избирательным, так как текущий рынок дает ему такую возможность, а уровень предлагаемых кандидатам вознаграждений не растет.

«В предыдущие годы мы наблюдали естественное увеличение по заработным вилкам. Сейчас этот процесс остановился», — констатирует Мария Хандрос, ведущий специалист по подбору персонала компании Kelly Services CIS. Работодатели открыто говорят о том, что кризис — это время прогигать кандидатов по их ожиданиям, продолжает госпожа Хандрос.

Эксперт отмечает, что кандидаты абсолютно комфортны: если в начале 2014 года кандидаты, приходившие к рекрутеру на интервью, говорили о желании увеличить доход при переходе на новое место работы в среднем на 15%, то сейчас они хотят

хотя бы сохранить тот уровень заработной платы, который имели у последнего работодателя.

«Однако на общем фоне российские юридические компании чувствуют себя несколько лучше и проявляют большую активность», — говорит Татьяна Грачева, менеджер рекрутинговой компании Laurence Simons. В результате изменения внешнеэкономической ситуации и санкций некоторые госкорпорации начали чаще обращаться за услугами к отечественным юридическим фирмам. Исключение составляют лишь те случаи, когда у российских компаний недостаточно или просто нет экспертизы по каким-то вопросам. Компании из России стремятся восполнить недостаток опыта в том числе и за счет найма новых сотрудников. Они готовы заниматься усилением своей экспертизы, чтобы стать более конкурентоспособными.

В сложном положении могут оказаться юристы иностранных юридических фирм, особенно юристы топовых позиций, считают рекрутеры. Их заработные платы и бонусы номинированы в иностранной валюте, долларах США или евро, и из-за падения курса рубля они стали слишком дорого обходиться своим компаниям.

«Пожалуй, у юристов из международных юридических фирм, желающих сменить работу, сегодня есть два пути: российские юридические фирмы, которые в силу сложившихся обстоятельств активизировались на рынке и заинтересованы в усилении своих команд за счет юристов из иностранных юридических фирм, и наем во внутрикорпоративные юридические департаменты», — полагает Татьяна Грачева.

Оптимизм оптимизаторов

Как известно, фирмы, оказывающие профессиональные услуги, уникальны тем, что по окончании рабочего дня 99% их активов расходуется по домам. Да, главный актив каждой юридической фирмы — профессиональный коллектив.

В лучшие времена HR-менеджеры юридических фирм вели настоящую охоту за профессионалами. В период кризиса партнеры юридических фирм ищут возможности сократить расходы, и далеко не всегда это оканчивается всего лишь отменой корпоратива или отказом от закупок печеня на офисную кухню.

Со слов специалистов по рекрутингу, юридические фирмы уже более полугода ведут работу по оптимизации структуры и сокращению штата сотрудников. В некоторых фирмах сокращения составили до 10–15% персонала. Чаще всего рубят с плеча международные фирмы. Но и ведущие российские юридические фирмы в конце прошлого года пошли на существенные сокращения. Наиболее уязвимыми оказались узкие специалисты в области корпоративного права. Действительно, об IPO и приобретении новых активов большинства клиентов на время забыли. Нет смысла платить зарплату и налоги за высокооплачиваемого специалиста, если он не может предложить клиентам продукты, востребованные во время кризиса.

В то же время в ряде случаев можно обойтись без увольнений, если востребованный в период экономического роста специалист готов освоить новые, пользующиеся спросом в период кризиса продукты. Более гибкий подход как со стороны работодателя, так и со стороны работодателя позволяет сохранить рабочие места и зачастую доходы, если обе стороны трудовых отношений понимают свои выгоды. Выгоды работника очевидны: нет нужды искать работу в период, когда с вакансиями туговато. Выгоды компании заключаются в том, что гибкие, хорошо адаптирующиеся к изменениям члены команды не нуждаются в периоде вхождения в должность, который в случае с новыми работниками занимает до трех месяцев, им не нужны подъемные, как в случае переманивания чужих специалистов, и в целом их лояльность обходится в денежном выражении дешевле, чем наем новых сотрудников. Учитывая, что кризисные явления в российской экономике, и в частности в секторе юридических услуг, прошли острую фазу, сейчас лучше воздержаться от резких действий в кадровой политике и сосредоточить усилия на адаптации команды к новым условиям рынка.

Понятно, что сегодня все находится в режиме экономии: и юридические фирмы, и их клиенты. Поэтому обеим сторонам приходится быть более гибкими.

Дмитрий Иванов

Dentons и 大成 создают крупнейшую в мире юридическую фирму

大成 (произносится «да ЧУНГ»), одна из ведущих юридических фирм Китая, и Dentons, входящая в число 10 крупнейших международных юридических фирм, объявили об историческом объединении, уникальном для юридического рынка.

Новая фирма объединит более 6 500 юристов и других специалистов в 120 офисах в 50 странах мира.

DENTONS

dentons.com/ru

© 2015 Dentons. Dentons — международная юридическая фирма, предоставляющая услуги клиентам по всему миру через свои и аффилированные офисы. Данная публикация носит рекламный характер. Более подробная информация представлена в разделе «Правовая информация» на сайте dentons.com/ru

РЕКЛАМА