Юридический бизнес

Крупнейшие юридические фирмы в России

— рейтинг —

Показатель численности лиц, оказывающих от имени фирмы профессиональные юридические услуги, демонстрирует возможность юридической фирмы по привлечению квалифицированных кадров и финансовую устойчивость фирмы, позволяющую поддерживать фонд оплаты труда юристов.

Рэнкинги по отдельным направлениям юридической практики

В отраслевых рейтингах в целом сохраняется монетарный подход к определению ведущих фирм по отдельным направлениям практики: для выбора наилучших отраслевых практик оценивалась выручка юридической фирмы по данной практике, а также данные о размере кейсов («щене вопроса», который решала юридическая фирма для своего клиента). Исследователи полагают, что клиенты доверяют самым дорогим и коммерчески важным кейсам только лучшему и заслужившему доверие консультанту. В качестве дополнительных критериев учитывались сложность и уникальность кейса, а также участие фирмы или юристов фирмы в международных рейтингах. Анализировались исключительно данные о выручке и кейсах, которые были окончены в 2015 году.

Результаты

1. В связи с конфиденциальностью представленных нашими респондентами данных о размере выручки и иных показателях деятельности фирмы мы не будем комментировать, насколько успешной была работа конкретных респондентов по сравнению с проделанной в 2014 году. Приведем лишь общие данные. Средний прирост выручки крупнейших фирм, участвующих в текущем рейтинге, за прошедший год — 18,8%, однако в индивидуальном зачете размер прироста отдельных фирм находится в коридоре от 1% до 70%. В целом финансовый год для большинства фирм закончен неплохо, но в долларовом выражении показатель выручки упал вдвое. Также есть юридические фирмы, размер выручки которых по сравнению с полученной годом ранее сократился и в рублевом эквиваленте. Максимальное падение показателя выручки — 36%. Но по сравнению с показателями некоторых фирм, отказавшихся от участия в рейтинге, это не так уж плохо.

2. Количество юристов в фирме влияет как на себестоимость ее услуг, так и на их объем, а соответственно, на абсолютный размер выручки. Рост выручки в диапазоне от 30% до 70% приходится на фирмы со штатом юристов от 30 до 35 человек. Исследователи отмечают, что в данных компаниях не наблюдалось значительного прироста численности юристов в 2015 году. Исследователи полагают, что причиной роста эффективности работы юристов является высокая активность партнеров и ассоциатов по поиску новых клиентов и организации работы по клиентским проектам.

3. Отмечаем, что численность юристов не всегда гарантия значительно объема выручки. На рынке присутствуют фирмы с доходом более 50 млн руб. на одного юриста. Конечно, это уникальные случаи, которые не формируют типовую ситуацию.

4. В рейтинге много новых, относительно молодых фирм. Вероятно, ситуация на рынке способствует появлению и активной фазе роста новых игроков.

5. Несмотря на то что мы не делаем никаких скидок региональным юридическим фирмам, очевиден крат-

Рейтинги по отдельным направлениям юридической практики

Место в рейтинге	Наименование фирмы (основного бренда)
1	EPAM
2	Linklaters
3	Муранов, Черняков и партнеры
4	Goltsblat BLP
5	White & Case

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АРБИТРАЖ	
1	EPAM
2	Linklaters
3	Муранов, Черняков и партнеры
4	Goltsblat BLP
5	White & Case

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ	
1	Dentons
2	White & Case
3	КИАП
4	Хренов и партнеры
5	Пепеляев Групп

КОРПОРАТИВНЫЕ СПОРЫ	
1	EPAM
2	Goltsblat BLP
3	Мельничий и Захаров
4	Яковлев и партнеры
5	Олевинский, Буюян и партнеры

БАНКОТСТВО	
1	EPAM
2	Linklaters
3	Олевинский, Буюян и партнеры
4	S&K Вертикаль
5	White & Case

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО И СОПРОВОЖДЕНИЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ	
1	Linklaters
2	Goltsblat BLP
3	White & Case
4	EPAM
5	Hannes Snellman

НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО	
1	Goltsblat BLP
2	EPAM
3	Linklaters
4	CLC
5	Lidings

ИНФРАСТРУКТУРА И ГЧП	
1	Dentons
2	Linklaters
3	Линия права
4	DAR Development
5	Качкин и Партнеры

НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	
1	Dentons
2	Goltsblat BLP
3	Taxology
4	НАФКО-Консультанты
5	Некторов, Савельев и партнеры

НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
1	Пепеляев Групп
2	PwC Legal
3	EPAM
4	ФБК «Право»
5	Gide Loyrette Nouel

УГОЛОВНАЯ ПРАКТИКА	
1	Коблев и партнеры
2	EPAM
3	Goltsblat BLP
4	Alliance Legal Consulting Group LLC
5	Pen & Paper

БАНКИ И ФИНАНСЫ	
1	Linklaters
2	White & Case
3	Gide Loyrette Nouel
4	Lidings
5	КИАП

АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ СПОРЫ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	
1	EPAM
2	Dentons
3	Goltsblat BLP
4	PwC Legal
5	КИАП

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ АРБИТРАЖ	
1	EPAM
2	Linklaters
3	Муранов, Черняков и партнеры
4	Goltsblat BLP
5	White & Case

ный рост номинантов, штаб-квартира которых находится не в Москве или Петербурге, а в других регионах России. Усиливающаяся конкуренция толкает клиентов к поиску относительно недорогих, но не менее качественных услуг региональных юридических фирм. Надеждам, региональные игроки закрепят достигнутый успех и покажут еще более выдающиеся результаты в следующем году.

Дмитрий Иванов, Максим Черниговский

Делай, что должен

— события года —

Введение санкций привело к массовому уходу с рынка иностранных компаний, которым российские юридические фирмы при текущем курсе иностранной валюты могли бы предложить конкурентные предложения», — отмечает управляющий партнер компании CLC Наталья Шатикина.

Выручка: рост или падение?

Как показали результаты нашего анкетирования при составлении рейтинга крупнейших юридических фирм, большинство фирм, несмотря на кризис, продемонстрировали рост выручки. Проблема в том, что этот рост лишь в рублевом выражении. Если пересчитать доходы в доллары или евро, то они упали.

Это не означает, что юридический бизнес с трудом преодолевает тяготы, связанные с кризисом. Однако многие эксперты считают, что для устойчивого развития фирмы в сложных экономических условиях нужно сформировать базис устойчивости.

Партнер юридической фирмы «Митра» Сослан Каиров предлагает коллегам планировать основные расходы фирмы и вести попроектный финансовый учет. «Особенно сложно, — отмечает господин Каиров, — вести попроектный учет клиентских проектов, где есть гонорар успеха». Эксперт считает, что такой учет позволит сосредоточить ресурсы и усилия команды на наиболее выгодных продуктах фирмы или практики. В проекте с фиксированной оплатой важно управлять собственными ресурсами и ожиданиями клиента в отношении объема предоставляемых услуг. Иначе маржинальность таких проектов будет существенно ниже, чем проектов с почасовой оплатой или гонораром успеха.

Как отмечает независимый консультант по развитию бизнеса Ирина Никитина, мировой тренд консалтинга move for less («больше услуг за меньшие деньги») применительно к российскому юридическому бизнесу выражается в существенном пресинте со стороны клиентов, направленном на сокращение гонораров внешних консультантов. При этом требования к качеству экспертизы повышаются: клиенту нужна не просто юридическая услуга, а законченное бизнес-решение его проблемы. Это заставляет консалтинг привлекать в проект экспертов высокого уровня (чьи услуги, конечно, дороже, чем работа рядового юриста), но при этом доходы по проекту остаются прежними, а порой оказываются ниже. Разумеется, это существенно снижает маржинальность юридического бизнеса, хотя не настолько, чтобы говорить об убытках.

Кризис продолжается

Как мы рассказывали год назад, юридические фирмы с начала острой фазы кризиса решили разделить с клиентами финансовые трудности и пошли на существенное снижение стоимости юридических услуг. «Мы сталкивались уже с подобной ситуацией и в 1998 году, и в 2008–2009 годах. Мы знаем, как работать в таких условиях, и не чувствуем дискомфорта», — отмечает управляющий партнер Goltsblat BLP Андрей Гольцблат.

Нынешний экономический кризис не обвал, а медленное сползание. Время паниковать еще не пришло и, стоит надеяться, не придет. Кризис принял затяжной характер, и основные тренды 2015 года, по нашим прогнозам, сохранятся и в последующие три-пять лет. Медленные изменения не позволяют переждать трудные вре-

мена, но дают возможность перестроить бизнес в соответствии с новыми потребностями рынка.

По мнению управляющего партнера «Пепеляев Групп» Сергея Пепеляева, основная волна кризиса только начинается, поэтому юридический рынок еще не успел почувствовать существенные изменения. Однако очень пострадали бутики в сфере сопровождения инвестиций, которые не смогли подстроиться под меняющуюся экономическую реальность.

«Прежде всего меняется структура рынка юридических услуг. Любые кризисные явления — какими бы они ни были — всегда провоцируют увеличение числа судебных споров. Возрастает объем судебной работы по всем отраслям права, а в первую очередь в коммерческих спорах, связанных с неисполнением контрактных обязательств — это непременно сопровождается любыми кризисными проявлениями в экономике», — отмечает Екатерина Костромина, генеральный директор, управляющий партнер юридической компании «НАФКО-Консультанты».

Но растет и количество корпоративных споров, а также процедур, связанных с банкротствами и финансовым оздоровлением компаний и банков. Много работы и у юристов, сопровождающих процесс реструктуризации бизнеса клиента: сокращение численности отдельных структурных подразделений и дочерних компаний, расследование корпоративных мошенничеств и борьба с выводом активов. «Переориентация фокуса юридической фирмы на востребованные практики — совершенно нормальный менеджмент и в кризис, и даже в условиях экономической стабильности», — уверен партнер МКА «Мельничий и Захаров» Григорий Захаров. «Необходимо сохранять общую маржинальность работы фирмы, а значит, надо зарабатывать там, где это возможно».

Согласна с коллегой управляющий партнер «ДАР Девелопмент» Оксана Костюкова, по мнению которой востребованность фирмы на рынке и ее финансовый успех зависят не от соотношения доходности практик, а от абсолютного количества клиентских проектов и средней стоимости услуги. Поэтому некоторые крупные фирмы, развивая общий тренд востребованности практики разрешения споров и банкротств, снизили ценовые предложения и стали доступны большому кругу клиентов, вступив в конкуренцию со средними и мелкими юридическими фирмами.

«Ассоциатам, работающим в юридических фирмах, очень важно в кризис показать своему работодателю наличие гибкости в работе, умение расширить специализацию. Это повысит заинтересованность в них фирмы», — объясняет партнер адвокатского бюро «S&K Вертикаль» Михаил Ильин. «Юридические фирмы вынужденно получают клиентские поручения в основном по таким классическим

практикам, как разрешение споров. И в этой ситуации гибкость пригодится, например, корпоративщикам, ранее занимавшимся сопровождением сделок на рынках капитала».

Впрочем, те ассоциаты и даже партнеры, которые не хотят переключиться на востребованные продукты или даже сменить специализацию, вынуждены выйти на рынок труда в поисках новых предложений. Однако, по данным портала hh.ru, предложение на рынке труда за последние два года существенно выросло, и это стоит учесть. Сейчас на одну вакансию юриста приходится десять соискателей. Для профессионалов, которым работа по найму в текущих условиях не может обеспечить приемлемый уровень вознаграждения, есть и другой путь — стать «волком-одиночкой», как выражается Ирина Никитина. Этот путь подходит для бывших старших юристов международных юридических фирм, если у них сформировались устойчивая профессиональная репутация и начальный клиентский портфель. Если продержаться «на вольных хлебах» год-два, дальше заработает сарафанное радио, благодаря которому появятся новые клиенты. А с расширившимся клиентским портфелем можно подумать, присоединяться ли к крупной фирме в качестве партнера или развивать собственный бизнес в качестве юридического бонуса.

Маркетинг уже не тот

Наиболее пострадал в 2015 году бюджет маркетинговых подразделений юридических фирм. Где-то прошли сокращения штата. Где-то ограничили урезанием расходов на ивенты и рекламу. Однако именно сейчас маркетингу необходимо уделить больше всего внимания.

Наиболее эффективным и наименее затратным является, конечно, сарафанное радио — рекомендации старых клиентов новым. Однако для того, чтобы неформальные каналы продвижения фирмы работали, управление клиентским портфелем нужно поддерживать даже на более высоком уровне, чем в благополучные годы. А для этого нужны системность и последовательность, которых часто недостает из-за нехватки времени на ведение текущих клиентских проектов. Нужно деликатно, но настойчиво напоминать о себе клиенту, чтобы они всегда знали, к кому обратиться, когда потребуется, и, что называется, держали знакомую юридическую фирму в поле зрения. Здесь бы и пригодилась поддержка дирекции по маркетингу, специалистов по развитию бизнеса или внешних консультантов на аутсорсинге.

Новые горизонты

Наиболее востребованными в прошедшем году были услуги, так или иначе связанные с бизнес-конфликтами, и в обозримом будущем изменений здесь не ожидается. «Стало больше споров — это закономерное

следствие любых кризисных явлений», — отмечает управляющий партнер юридической группы «Яковлев и партнеры» Андрей Яковлев. «Отличием от 2008 года, пожалуй, является то, что наблюдается меньше активности, связанной с недружественными поглощениями и приобретением активов в рамках банкротных процедур. Тогда все, кто очень хотел, навталялись активов, а теперь те, кто не успел вовремя избавиться от всего этого добра, не знают, что с ним делать. А избавиться все равно придется, разными способами — путем ликвидации, банкротства, но неэффективный балласт во время шторма может потянуть ко дну».

Ожидаемо резко выросло число клиентских запросов в сфере корпоративных банкротств. «Обычными становятся банкротства больших структур со значительным количеством активов и множеством кредиторов, таких как застройщики, профессиональные участники рынка ценных бумаг», — рассказывает старший партнер группы правовых компаний «Интеллект-С» Роман Речкин. «Нико уже не удивляют дела с сотнями кредиторов, с оспариванием десятков различных сделок должника, с требованиями о привлечении контролирующих лиц должника к субсидиарной ответственности на миллионы рублей». «Сопровождение банкротных дел и варианты кейсов с каждым днем усложняются — юристам приходится соотновствовать, постоянно повышая свою квалификацию», — поясняет управляющий партнер юридической фирмы Alliance Legal IG Евгений Карноухов.

Еще одна составляющая бизнес-конфликта — антимонопольные органы. Они как вносили, так и будут вносить весомый вклад в развитие рынков. Сейчас на рынке рассматривается несколько масштабных антимонопольных споров в отношении крупнейших нефтяных и страховых компаний.

Анализ результатов опроса «Б» руководителей юридических фирм относительно отдаленных перспектив рынка несколько обнадеживает. Нельзя сказать, что ответы нас удивили. В основном партнеры юридических фирм не теряют веры в светлое будущее, игнорируя самые негативные тренды. Сводный рецепт успеха на ближайшие десять лет выглядит так: быть оптимистом, научиться считать деньги, стремиться эффективно расходовать ресурсы, сохранять в команде лучших, быть полезным клиентам и востребованным ими, то есть быть частью бизнеса клиентов, а не просто внешним советником со стороны с пространными рекомендациями и нулевым уровнем ответственности. Респонденты сошлись во мнении, что кризис в экономике не означает полного краха и прекращения какой-либо деятельности вообще — просто приходится менять свои взгляды и приспосабливаться к новым условиям. Кто-то теряет клиентов, ресурсы или доходы — значит, кто-то другой получает новых клиентов, находит новые ресурсы и получает больше доходов.

Кто-то из руководителей юридических фирм находит в кризисной ситуации положительные моменты, например упомянутое снижение активности иностранных фирм на российском рынке. Другой советует коллегам сосредоточиться на долгосрочной стратегии из трех составляющих: увеличить число молодых неординарных мыслящих партнеров, желающих находить новые ниши и работать в них, обеспечить взаимное уважение и внутреннее сотрудничество в среде юристов и особенно партнеров, сформировать фирменные ценности, которые объединяют команду в сложные времена. Кто-то проповедует бизнес, основанный на ценностях, на идеях, на миссии, который должен быть честным и созидательным. Есть и предложения о формировании новых нишевых линейек услуг.

Безусловно, все эти идеи и мысли правильные. Проблема в том, что сами по себе идеи ничего не стоят без ежедневных, целенаправленных, осознанных и кропотливых усилий, направленных на их воплощение. Наш опыт участия в развитии бизнеса показал: чтобы вывести ваш бизнес на качественно новый уровень, то есть превратить из адвокатского кабинета в национальную юридическую фирму, вывести фирму из кризиса или открыть новую практику и поднять ее на высокодоходный уровень, необходимо, чтобы ваша команда потратила на это в совокупности примерно 10 тыс. рабочих часов своего профессионального труда. Поэтому чем больше членов команды вы вовлечете в работу по развитию своего бизнеса, чем лучше мотивируете их к выполнению этой работы, тем быстрее вы научитесь извлекать пользу из кризиса. И если вы это уже сделали, тогда мы готовы разделить ваш оптимизм.

Дмитрий Иванов, Максим Одинцов

A-LINEA

Юридическая компания A LINEA обеспечивает комплексное сопровождение инвестиционных проектов в Крымском федеральном округе, осуществляет защиту интересов инвесторов, а также консультирует по повышению эффективности бизнеса и минимизации рисков, связанных с санкциями.

Компания основана летом 2014 года с головным офисом в Симферополе. Общая сумма сопровождаемых проектов превышает 3 млрд рублей.

info@alinealaw.com
8 800 555 67 12

Подробная информация на сайте:
www.alinealaw.com