юридический бизнес

Партнерство юридической фирмы

— построение бизнеса —

с15

Но, с другой стороны, каждая из сторон понимает, что вряд ли соглашение, составленное несколькими одинаково сильными юристами с одинаково сильными процессуальными возможностями, когда-либо попадет в государственный суд. Зачем выносить сор из избы, особенно если это чревато потерей лица? Если даже между партнерами возникают разногласия, они предпочитают разрешать их через переговоры либо с привлечением внешних экспертов в качестве неформальных медиаторов на условиях полной конфиденциальности. Общепринятой практикой партнеров большинства юридических фирм, с которыми мы обсуждали вопросы партнерского соглашения, является заключение прежде всего понятийного, или, если хотите, джентльменского, соглашения, не противоречащего законодательству и основам деловой этики.

Остановимся на упомянутых блоках более подробно.

PHOTOXPRESS.RU

Заключение партнерского соглашения – результат напряженного переговорного процесса

Управление производством услуг

Прежде всего партнерам необходимо заложить в соглашение механизм, с помощью которого их фирма работала бы как единая команда, а не просто набор экспертов, занимающих один офис. В соглашении должна быть подтверждена общая структура фирмы, оговорен порядок принятия управленческих решений в отношении всех структурных подразделений (практик, отделов, служб), описан единый стандарт качества услуг, единый формат внешних и внутренних документов, единые правила, по которым юристы из одних практик привлекаются в проекты других практик, единые правила карьерной лестницы и мотивации членов команды.

Следует оговорить также и порядок управления специалистами профессиональной поддержки (системные администраторы, секретари, помощники, маркетинг-менеджеры и т. п.), механизмы привлечения их для нужд подразделений фронт-офиса. Необязательно включать все условия в текст партнерского соглашения, но оно должно предусматривать порядок принятия решений (консенсус, квалифицированное или простое большинство партнеров, единоличное решение управляющего партнера) по таким ключевым управленческим решениям.

Что произойдет, если этого не сделать? Ваша фирма превратится в набор не связанных друг с другом подразделений. Руководители практик будут ревностно оберегать своих сотрудников от «лишней работы», даже если их практика простаивает без клиентских проектов, ведь у них нет мотивации «продать» свои оплачиваемые часы в прибыльные практики. Половина офиса будет сидеть в социальных сетях, маясь от безделья, когда вторая половина — не спать по ночам. Маркетологи, бухгалтеры, секретари и другие специалисты бэк-офиса, которым свойственно забывать, за счет труда кого именно обеспечиваются их зарплаты, перестанут должным образом обслуживать специалистов фронт-подразделений, выполняя в основном декоративные или в лучшем случае придворные функции при управляющем партнере.

Управление финансами

Как любит говорить один наш хороший знакомый, управляющий партнер российской юридической фирмы, «Миру — мир, юристам — деньги». Один из ключевых блоков партнерского соглашения — вопрос управления как доходной, так и расходной частями бюджета юридической фирмы.

Прежде всего необходимо закрепить в партнерском соглашении правила оценки финансовой эффективности практик. Есть практики с длинными продажами (например, проектное финансирования), есть — с короткими продажами (судебные споры), есть — со смешанными (практика по недвижимости и земельным отношениям). Есть практики, которые, навалившись, приносят сразу по несколько миллионов (и не только рублей), есть такие, которые эти миллионы зарабатывают на небольших клиентских поручениях в течение года. Есть и такие практики, которые непосредственно не приносят выручки, но участие их профильных экспертов в проектах других практик существенно повышает ценность экспертизы и, соответственно, доходность услуг фирмы в целом. Для принятия управленческих решений о развитии или сокращении тех или иных практик необходимо иметь четкую систему управленческого учета, а также порядок принятия управленческих решений по результатам анализа финансовых результатов практик.

Другим важным условием партнерского соглашения является порядок распределения текущих расходов (например, арендной платы за офис и фонд оплаты труда сотрудников бэк-офиса) и чистой прибыли между партнерами. Самое популярное и самое несправедливое правило — делить все поровну. Возможно, такой порядок и подходит для сельскохозяйственных кооперативов, но юридический бизнес несколько отличается от кибуца. Каждый партнер должен иметь не только моральную, но и ощутимую финансовую мотивацию в повышении эффективности своего труда, своего вклада в общее дело. То же касается и расходов. Несправедливо, если расходы партнера, почти не отнимающего рабочее время сотрудников бэк-офиса, или курируемые им практики занимают меньше офисных площадей, чем практики других партнеров, будут делиться поровну с остальными. Поэтому в партнерском соглашении должна быть четкая формула превращения партнерской работы в деньги. Правила распределения расходов и прибыли могут называться как угодно — «коэффициентами трудового участия» или KPI, но они должны быть четко определены и прозрачны для каждого партнера.

Принципы разработки KPI для партнеров в целом ничем не отличаются от принципов KPI для других руководителей. Партнеры должны сами разработать свой KPI, не отдавая эту компетенцию ни финансовому директору, ни директору по HR. Разработать свой KPI должны люди, которые понимают собственную мотивацию и заинтересованные в развитии своего бизнеса. Чтобы не дезориентировать партнеров, в KPI должно быть не более четырех целевых объективных и измеримых показателей. Между усилием или действием партнера и результатом в виде денежного вознаграждения должно проходить не более одного года. В партнерском соглашении должен быть заложен также механизм пересмотра KPI в случае, если приоритеты фирмы изменились или установленная ранее система распределения прибыли оказалась недостаточно эффективной.

Помимо собственно KPI в партнерском соглашении должна быть оговорена система бонусов за привлечение клиентов. Конечно, партнер может привлекать клиентов в курируемую им практику — тогда специальный бонус не нужен. Но если в ходе переговоров оказалось, что клиента интересует другой продукт, который курирует другой партнер? А если это вторичные продажи, то есть новое клиентское поручение уже существующего клиента? В каждом случае может быть свой дифференцированный бонус, который будет стимулировать партнера участвовать в продаже продуктов фирмы для других партнеров. Те же правила стоит распространить на руководителей практик, не являющихся партнерами, и других старших юристов, что тоже должно быть отражено в партнерском соглашении во избежание недоразумений при подсчете и распределении выручки.

В соглашении стоит отразить и общие правила материального поощрения ассоциатов, а также механизмы вовлечения их в управление фирмой. Дело в том, что вовлечение среднего менеджмента и даже младших ассоциатов — проверенный временем механизм повышения эффективности фирмы и качества ее продуктов. В то же время уместно, чтобы партнеры договорились об этом заранее во избежание недопонимания и протестов со стороны «олдскульных» партнеров, считающих, что все решения должны приниматься лишь узким кругом избранных. Аналогично, лучше заранее прописать в партнерском соглашении общие принципы распределения доходов по практикам, стандарты распределения выручки между партнерами и ассоциатами и другие вопросы баланса интересов партнеров и наемных юристов.

В финансовом блоке партнерского соглашения необходимо также определить правила о принятии партнером на себя финансового риска за часть бизнеса, например, при создании партнером новой практики, при найме «рисковых», определенное время не приносящих доход сотрудников, других дорогостоящих мероприятиях, эффект от которых неочевиден. Конечно, простое решение — выделять финансирование под такие мероприятия с согласия и других партнеров. Однако такой подход может привести к тому, что всякая смелая инициатива утонет в бесконечных обсуждениях и согласованиях.

Затронув вопрос о рисках ведении бизнеса, стоит упомянуть и про закрепление в партнерском соглашении системы фондирования. Стоит оговорить резервирование части прибыли в специальном фонде на случай кризисных ситуаций и непредвиденных расходов. Управление средствами резервного фонда (например, размещение на срочных депозитах) может осуществляться управляющим партнером на основе согласованных с другими партнерами правил.

Партнерские отношения: свадьбы и похороны

Помимо собственно блока про деньги, другой важный блок партнерского соглашения — непосредственно про партнерство: наличие партнерских грейдов, порядок принятия новых партнеров и исключения из партнерства коллег, которые перестали быть членами команды.

Существующие правила в отношении адвокатских образований не предусматривают каких-либо грейдов, уровней партнерства, но ни в российском юридическом бизнесе, ни в других странах так не принято. Наше сканирование российского юридического бизнеса показало, что большинство российских юридических фирм среднего уровня предпочитает обходиться без грейдов, но фирмы, занимающие топовые позиции в рейтингах, устроены сложнее.

Обычно выделяют партнеров-основателей, нейминг-партнеров, партнеров-совладельцев, старших партнеров, младших партнеров, партнеров-на-зарплате и другие категории.

С партнерами-основателями все просто — это партнеры, которые участвовали в создании юридической фирмы. Однако реальный статус партнеров-основателей может меняться: от полноценных совладельцев бизнеса до почетных свадебных генералов, которые уже не принимают участия в деятельности фирмы и распределении ее доходов.

Нейминг-партнеры встречаются только в фирмах, в названии которых присутствуют фамилии ключевых партнеров (например, «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»). Включая в название фирмы свою фамилию, нейминг-партнеры делятся с фирмой своей профессиональной репутацией и принимают на себя риск, связанный с умалением профессиональной репутации в случае проколов фирмы и наоборот. Обычно нейминг-партнеры являются совладельцами бизнеса, но это не всегда так. Иногда отошедшие от дел нейминг-партнеры выполняют такие же функции свадебных генералов, что и отошедшие от дел партнеры-основатели. Другие свадебные генералы среди нейминг-партнеров уже настоящие: выдающиеся деятели юридической науки, члены высших судебных инстанций в отставке или отставные чиновники и политики. В партнерском соглашении может быть оговорено, сколько другие партнеры готовы платить за использование имени таких свадебных генералов.

Партнеры-совладельцы (equity partners) — примерно то же, что участники или акционеры в хозяйственных обществах. В некоторых фирмах, зарегистрированных в виде АО или ООО, они выполняют функции акционеров или участников, голосуя на общем собрании так, как это предусмотрено, соответственно, законами об АО или ООО. В группах компаний и фирмах, существующих в виде адвокатских образований, партнеры-совладельцы — это изначально, как правило, партнеры-основатели, которые вложили достаточно много собственных средств в становление фирмы до стадии безубыточности бизнеса. В дальнейшем партнерами-совладельцами становятся и новые партнеры, которые делают вступительный взнос при присоединении к фирме в качестве партнера. Размер вступительного взноса или порядок его расчета необходимо прописать в партнерском соглашении.

Старшие партнеры — наиболее гибкая категория. Их имя может не упоминаться в названии фирмы, они могут не участвовать в основании фирмы или не делать вступительный взнос. Все, что от них требуется,— это профессиональный уровень. Как правило, старшие партнеры участвуют в привлечении клиентов, лично руководят сложными клиентскими проектами или курируют менее сложные. Обычно старшие партнеры курируют несколько практик фирмы, а также осуществляют представительские функции фирмы в экспертных советах при государственных органах, в экспертных сообществах и на иных площадках. Старшие партнеры участвуют в распределении прибыли, причем их доля, как правило, сопоставима с долей партнеров-совладельцев.

Младшие партнеры получают меньшую долю по сравнению с другими категориями партнеров. Обычно у них меньше компетенций. Например, они могут не участвовать в привлечении клиентов или курировать меньше практик, чем старшие партнеры, обладать меньшим опытом и связями. Но, конечно, младший партнер не одно и то же, что молодой партнер. Этот статус может быть и у 50-летнего профессионала. Обычно, чтобы не принижать их статус в общении с внешним миром, для клиентов и третьих лиц они могут представляться просто партнерами.

Разновидностью младших партнеров являются партнеры-на-зарплате, или salary partners. Как следует из названия, они вообще не участвуют в распределении прибыли, а только получают зарплату, хотя и достаточно высокую. Для внешнего мира они партнеры фирмы, но, по сути, это высшая ступень развития ассоциата, старшего юриста и скорее предпартнерская позиция, чем полноценное партнерство.

Большинство опрошенных нами российских юридических фирм предпочитают привлекать на эту должность высокопрофессиональных экспертов, которые могут предоставить высокое качество услуг и руководить реализацией клиентских проектов, но не обладают достаточными навыками для привлечения клиентов. Однако в международных юридических фирмах, в которых зачастую сам бренд успешно продает себя, обычно необязательно обладать навыками продаж для полноценного партнерства, достаточно просто обладать высоким уровнем профессиональной экспертизы и лидерскими качествами при работе в команде.

Партнерское соглашение должно определять не только условия вхождения в партнерство и переход из одного грейда в другой, но и порядок принятия существующими партнерами решения о присоединении к фирме новых партнеров, как «выращенных» самой фирмой из ассоциатов, так и привлеченных извне.

По словам старшего партнера международной юридической фирмы Linklaters Дмитрия Добаткина, партнер международной юридической фирмы должен быть исключительным экспертом в своей сфере, уметь успешно развивать отношения как с клиентами, так и со своей командой, а также демонстрировать потенциал для расширения бизнеса в будущем. Процесс выбора партнеров может состоять из нескольких этапов, из которых стоит выделить три основных. Первый — это формирование бизнес-кейса, документа, в котором сформулирована потребность бизнеса в данном кандидате в рамках текущего рынка, а также описывается возможность и способность кандидата внести соответствующий вклад. На втором этапе разрабатывается личный кейс, в котором оцениваются личные и деловые качества кандидата, его сильные стороны и возможности для дальнейшего развития с учетом отзывов коллег. Третьим и решающим этапом процесса является интервью, на котором кандидату необходимо показать понимание стратегии и приоритетов фирмы и видение развития практики. Во время интервью кандидат также должен продемонстрировать способность выстраивать успешные отношения с клиентами и умение эффективно управлять командой.

Не менее важно прописать в соглашении порядок выхода из партнерства, а также приостановления партнерства в случаях, когда партнер избирается на выборную государственную должность или переходит в реальный сектор. В противном случае возникает часто встречающаяся ситуация, когда один из ключевых партнеров фактически замораживает свое участие в делах партнеров, что из-за пробелов при составлении учредительных документов и партнерского соглашения фактически парализует работу фирмы. Нам приходилось разрешать такие конфликты, и по опыту общения с владельцами фирм, оказавшихся в такой ситуации, гораздо легче заранее предусмотреть правила, чем исправлять уже совершившиеся ошибки.

Максим Черниговский, Дмитрий Иванов, партнеры проекта LegalPractice.RU

KOBLEVPARTNERS™
ATTORNEYS AT LAW
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ПО УГОЛОВНЫМ ДЕЛАМ С 1994 ГОДА
WWW.KOBLEV.RU
реклама

«Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» («Юридический бизнес»). Учредитель: АО «Коммерсантъ». Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2. | Мария Комарова — генеральный директор АО «Коммерсантъ» | Сергей Яковлев — шеф-редактор АО «Коммерсантъ» | Павел Кассин — директор фотослужбы | Рекламная служба: Тел. (495) 797-6996, (495) 925-5262 | Алексей Харнас — руководитель службы «Издательский синдикат» | Максим Черниговский — выпускающий редактор | Ольга Боровягина — редактор | Сергей Цомык — главный художник | Виктор Куликов — фоторедактор | Екатерина Бородулина — корректор | Адрес редакции: 121609, г. Москва, Рублевское ш., д. 28. Тел. (495) 797-6970, (495) 926-3301