

Юридический бизнес

Кому нужен юрист с регалиями

— аналитика —

О том, что клиенты действительно ссылаются на высокие позиции экспертов в рейтингах при выборе в качестве консультанта, говорят и маркетологи юридических фирм.

Разделиться по отраслям

Не менее важно участие в отраслевых рейтингах. Это, по мнению представителя компании «Князев и партнеры», объективно подтверждает профессиональные знания и опыт, что увеличивает профессиональную стоимость отраслевых специалистов. «Зная особенности конкретной отрасли, юрист имеет больше шансов на успех», — говорит Андрей Князев.

Ориентироваться по специализированным рейтингам склонны и клиенты, и рекрутеры, так как присутствие юриста в них свидетельствует о его глубоких профессиональных знаниях и авторитете среди коллег. Но в любом случае это еще стоит проверить по портфелю проектов, рекомендациям и прочему, говорит Ия Новикова.

Принимая в расчет эту особенность потенциальных нанимателей юрфирм, составители рейтингов стремятся группировать участников рейтингов по отраслям, чтобы адвокаты и юристы могли наиболее ярко выделиться среди коллег, указывает Кейти Морган. Это, по мнению госпожи Морган, особенно важно в тех специфических отраслях, на которые, например, СМИ обращают меньшее внимание. К ним можно отнести, например, семейное право, государственно-частное партнерство и узкоправленные отрасли права, такие как морское, экологическое, перечисляет директор по маркетингу АК «Павлова и партнеры» Наталья Клейн.

«Мы активно работаем с клиентами из страхового сектора, у нас десятки проектов. Но в нашей практике был случай, когда международная страховая компания ставила под сомнение отраслевой опыт нашей команды, доверяя фирмам, которые уже были в соответствующих рейтингах. Поэтому сейчас перед нашими маркетологами стоит важная задача: включение членов нашей команды в рейтинг по страхованию — скажем, в Best Lawyers и другие рейтинги, которые эту категорию анализируют. А вот, скажем, Chambers и Legal 500 страхования в России до сих пор не рейтинуют», — приводит пример Валерий

Юристы—лидеры по личным рекомендациям			
Позиция	Юрист	Фирма	Общее количество отраслей, в которых рекомендован юрист
1-е место	Илья Никифоров	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»	13
2-е место	Всеволд Байбак	«Юсланд»	10
	Максим Калинин	Baker & McKenzie	
3-е место	Анатолий Андриаш	Norton Rose Fulbright	7
	Константин Константинов	Chadbourne & Parke	
	Виктор Наумов	Dentons	
	Василий Рудомин	ALPUD	
	Евгения Тетерякова	Dentons	
4-е место	Дмитрий Афанасьев	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»	6
	Лора Бранк	Dechert	
	Игорь Горчаков	Allen & Overy	
	Шейн Де Бир	Dechert	
	Денис Качкин	«Качкин и партнеры»	
	Павел Садовский	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»	
	Дмитрий Степанов	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»	
	Ольга Резвина	Herbert Smith Freehills	
	Михаил Турецкий	Latham & Watkins	
	Александр Зюба	«Монастырский, Зюба, Степанов & партнеры»	
	Андрей Донцов	White & Case	
	Андрей Гусев	«Борениус»	
5-е место	Ольга Анисимова	Orrick, Herrington & Sutcliffe	5
	Андрей Горюцкий	«Андрей Горюцкий и партнеры»	
	Дмитрий Дякин	«Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»	
	Артем Жаворонков	Dentons	
	Елена Легашова	«Юсланд»	
	Эрик Михайлов	White & Case	
	Марат Мурадов	Dentons	
	Дмитрий Некрестянов	«Качкин и партнеры»	
	Майя Петрова	«Борениус»	
	Марк Полонский	White & Case	
Генри Резник	«Резник, Гагарин и партнеры»		
Юлия Романова	Chadbourne & Parke		
Ирина Степанова	Baker Botts		

Еременко, партнер AB «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры».

Это не единственный пример, когда даже при всем желании у юристов нет возможности засветить свою отраслевую специализацию — например, еще несколько лет назад в рейтинге Legal 500 антимонопольное право не было выделено в отдельную категорию, а являлось частью категории «разрешение споров». А категория GR сейчас есть только в Best Lawyers. В Legal 500 и Chambers она не представлена.

НЕ ВСЕ МОГУТ

В международные рейтинги все рвется, но далеко не все могут. Также есть небольшая прослойка околоолигархических «карманных» фирм, которые ведут очень дорогие проекты с клиентами, которых нельзя раскрывать — они в рейтинги принципиально не идут. Вторая группа — это крупные фирмы, которые стремятся вести «крымские» проекты, о которых международным рейтингам не расскажешь. И третья — небольшие адвокатские образования, которые работают в регионах с местными элитами. Они могут зарабатывать даже больше именитых фирм, но деньги любят тишину.

Александр Московкин, руководитель блока «Право» на сайте «Российской газеты»

20% ВРЕМЕНИ

В среднем тратят юристы на собственное продвижение (написание алертов, статей, выступления на мероприятиях). Разъяснить важность такой раскрутки — одна из задач маркетолога, понимающего, что рейтинги составляются в том числе на основе мнений коллег-юристов и клиентов.

Екатерина Клейменова, White Collar Marketing

зад в рейтинге Legal 500 антимонопольное право не было выделено в отдельную категорию, а являлось частью категории «разрешение споров». А категория GR сейчас есть только в Best Lawyers. В Legal 500 и Chambers она не представлена.

Это не рискует, тот не рейтингуется

Пока юристы всеми силами стремятся получить заветную строчку и в итоге добиваются ее, их работодатели оказываются перед дилеммой. С одной стороны, наем сотрудника с регалиями и признанием на рынке — это хороший способ улучшения репутации компании и ее выручки. Но это также и риски. Обратная сторона такого сотрудничества состоит в том, что юрист, чье имя фигурирует в рейтингах, становится более заметен не только для контрагентов, но и для хедхантеров и потенциальных работодателей, указывает Елена Барина. Примеров, когда уволит самых раскрученных экспертов, неизменных спикеров всех конференций и первые номера рейтингов, — масса. Чаще всего HR-специалист затрудняется самостоятельно оценить уровень профессиональных знаний юриста: в этом случае, по словам консультанта, участие в авторитетных рейтингах, а особенно сразу в нескольких, может стать решающим. Это же, впрочем, в дальнейшем нередко становится и поводом для разочарования компании, отождастившей регалии и выдающиеся профессиональные знания юриста, напоминает госпожа Барина.

Маркетологи в помощь

Несмотря на всю важность и привлекательность статуса зейтингованного юриста, стать таким вовсе не так просто, как может показаться на первый взгляд. Опрошенные „B“ эксперты считают, что ведущую роль в этом играют профессиональные маркетологи юрфирм. Их задача — правильная подача информации составителям рейтинга: выбор релевантных проектов и их описание в соответствии с требованиями, поясняет партнер White Collar Marketing Екатерина Клейменова. При этом важно помочь юристу подчеркнуть, выделить его наиболее сильные стороны, говорит представитель компании «Князев и партнеры». «Маркетолог должен хорошо понимать методику рейтинга, что берется в расчет исследователями, для этого постоянно общаться с составителями рейтингов, уточнять информацию, получать обратную связь», — уточняет госпожа Клейменова. При этом, по ее мнению, важно показать команду юрфирмы: если представить, например, только одного-двух партнеров, то составители могут счесть, что у компании недостаточно ресурсов для решения сложных задач, нет команды юристов.

Кроме того, часто перед маркетологами стоит задача обеспечить присутствие в рейтинге не только состоявшихся юристов, но и молодых, перспективных. А это комплексная задача и большой объем работы, делаются своим опытом маркетологи юридических фирм и консультанты.

Попадание в рейтинг конкретных юристов и партнеров напрямую влияет на имидж и восприятие юрфирмы в целом на рынке. «Эксперт, известный по крупным проектам, выступлениям на статусных площадках, комментариям в деловых

СМИ, при этом еще и получивший высокую оценку аналитиков, клиентов и конкурентов, — это двойной знак качества и для фирмы, и для всей команды, — уверена Ия Новикова. — Все это требует инвестиций в сотрудников и их карьеру. Мы к этому относимся крайне серьезно, считаем это важной частью нашей стратегии. Я думаю, что лучшее подтверждение эффективности такого подхода — практически полное отсутствие текучки ключевых кадров», — заключает она.

Мария Кузнец

ГДЕ РАБОТАЮТ BEST LAWYERS OF RUSSIA

Юридические фирмы—лидеры по количеству рекомендованных Best Lawyers юристов — Dentons (49 юристов), «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» (ЕПАМ, 41 юрист), DLA Piper (29 юристов). Интересно, что в пятерке лидеров ЕПАМ — единственная российская юридическая фирма. Следующая — «Горюцкий и партнеры» — уже на девятом месте (17 юристов).

Лидеры по общему количеству упоминаний юристов в разных специализациях — Dentons (117 упоминаний) и ЕПАМ (102 упоминания). В первой десятке лидеров по числу упоминаний сотрудников ЕПАМ снова единственная российская фирма. Следующая по списку упоминаний юридическая фирма — ALPUD с 16 упоминаниями — на 16-м месте. Помимо Dentons и ЕПАМ в десятку лидеров в этой категории входят Baker & McKenzie (50 упоминаний), DLA Piper (43 упоминания), Goltsblat BLP (42 упоминания), White & Case (38 упоминаний), Akin Gump Strauss Hauer & Feld (36 упоминаний), Herbert Smith Freehills (29 упоминаний), Clifford Chance (21 упоминание), Norton Rose Fulbright (Central Europe) (20 упоминаний).

ДИНАМИКА BEST LAWYERS OF RUSSIA

Рейтинг расширяется и растет: с каждым годом увеличивается количество вошедших в Best Lawyers юрфирм и юристов, углубляется исследуемый срез юридического рынка. Это может свидетельствовать о росте популярности и авторитета рейтинга в России.

Продолжает увеличиваться число юристов, вошедших в рейтинг: в текущем году в рейтинг 554 юриста (в 2014 году было 520, в 2013 году — 509).

Растет и число юридических фирм: в 2016 году их 119. Для сравнения: в 2014 году их было 113, в 2013-м — 88.

RULF VS ILF

В нынешнем году в рейтинге доминируют российские юрфирмы (Russian law firms — RuLF) в сравнении с представленными в России международными юридическими фирмами (international law firms — ILF): из 119 рекомендованных фирм 75 — российские, 44 — иностранные. При этом из 554 рекомендованных юристов 340 — сотрудники ILF, а 214 — сотрудники RuLF.

Из общего числа — 1086 упоминаний — в текущем году 402 упоминания у юристов RuLF и 684 у юристов ILF.

На основе количества упоминаний RuLF и ILF в отраслях рейтинга

интересно проследить топ-10 специализаций, в которых они доминируют.

К специализациям, где наиболее известны юристы RuLF, относятся:

- судебные споры;
- уголовное право;
- взаимодействие с государственными органами;

- административное право;
- гражданское право;
- морское право;
- страховое право;
- торговое право;
- землепользование;
- информационные технологии.

Специализации, в которых более успешны юристы ILF, следующие:

- финансирование под обеспечение активами;
- программы долгосрочного стимулирования работников;
- горное право;
- аутсорсинг;
- партнерство;
- планирование;
- ответственность за качество продукции;
- публичное право;
- железные дороги;
- структурное финансирование.

Рейтинги юридических фирм меняются, чтобы отражать картину рынка

— мнение —

Публикация отчета The Best Lawyers за 2016 год замыкает цикл обнародования результатов исследований международных рейтингов и справочников юридических фирм. ИВАН АПАТОВ, управляющий партнер White Collar Marketing, приводит свои наблюдения об оценке рейтингами рынка юридических услуг и комментарии редакторов ведущих международных рейтингов, работающих с российским рынком.

Рейтинги юридических фирм удобно воспринимать как индикаторы рынка, а рекомендованных ими участников рынка — как истинный рейтинг. В отличие от других секторов профессиональных услуг, в российском юридическом бизнесе существует шесть основных, общих для всех рейтингов и более десятка специализированных. Основными рейтингами принято считать те, которые проводят наиболее комплексное и масштабное исследование рынка с выделением групп номинаций по отраслям права. Среди международных рейтингов юридических фирм наиболее детальный анализ российского рынка проводят Chambers & Partners, The Legal 500, IFLR 1000 и The Best Lawyers. Эти рейтинги содержат в штате экспертные группы специалистов по российскому праву, активно взаимодействуют с участниками рынка, из года в год накапливают информационную базу о развитии рынка и проводят ежегодные исследования более чем по десяти номинациям. Исключением является рейтинг IFLR 1000, который анализирует две области практики: финансовые рынки и корпоративное право, а также энергетика и инфраструктура. Исследования на внутреннем рынке осуществляют два рейтинга — «Право.ру 300» и рейтинг „B“. Составители этих рейтингов — инсайдеры рынка, они имеют широкие возможности анализировать игроков, отслеживать сделки и споры в течение всего года, а не только в период исследования. Шесть этих рейтингов отличаются присутствием в них наибольшего количества как международных, так и нацио-



ИВАН АПАТОВ

нальных юридических фирм и наиболее оперативной реакцией на изменения на рынке. Специализированные рейтинги исследуют рынок по отдельным областям права, отраслям экономики или географическим регионам, что является прерогативой узкоспециализированных юридических фирм.

Рейтинги стали универсальным и самым простым инструментом оценки юридических фирм. Многие участники рынка по различным соображениям не раскрывают наименования клиентов и детали проектов, описания услуг в презентационных материалах у всех универсальны, а маркетинговую активность можно раздуть искусственно. Так, наиболее эффективными инструментами являются те, которые включают элемент рекомендации фирмы сторонним лицом или организацией. На этом построен успех бизнес-модели рейтингов — создание машины постоянной оценки и своего рода стандартизации рынка. В связи с этим присутствие в одном или нескольких конкретных рейтингах становится обязательным пунктом участия во многих конкурсах и тендерах на закупку юридических услуг.

Легитимность рейтингов определили мировые лидеры рынка юридических услуг. Так, 20 крупнейших по размеру выручки американских и английских юридических фирм включены в списки рекомендованных всеми четырьмя основными рейтингами. Они же присутствуют на топовых позициях практически во всех номинациях меж-

дународных рейтингов по российскому рынку. По мнению Екатерины Клейменовой, моего партнера в консалтинговой компании White Collar Marketing, это обусловлено историческими причинами: «Безусловно, имело место более лояльное отношение к иностранным игрокам, которые многие годы до этого участвовали в рейтингах в Европе и США — российский рынок был мало знаком представителям рейтингов. Например, „Пепеляев Групп“ и ALPUD в свое время были пионерами рейтингов: приходилось выстраивать отношения с исследователями с нуля, рассказывать про рынок, игроков, распределение сил и другие факторы». Тем не менее за последние пять лет наблюдаются увеличение количества рекомендованных национальных юридических фирм и улучшение позиций по сравнению с предыдущими годами. Редакторы международных рейтингов подтверждают эту тенденцию. Главный редактор рейтинга The Legal 500 EMEA Майк Неш отмечает, что приоритетом анализа являются крупные и значимые проекты, а не названия юридических фирм: «При анализе конкретного рынка мы ожидаем увидеть баланс внутренних и международных проектов ведущих участников рынка».

Подтверждает эту тенденцию редактор рейтинга IFLR 1000 Сам Дьюк на примере номинации «Рынки капитала и корпоративное право», в рамках которой предпочтение отдается международным трансграничным сделкам: «Закономерно, что крупные международные юридические фирмы сопровождают сложные и комплексные проекты. Такие сделки недоступны для всех юридических фирм, тем не менее в некоторых случаях национальные юридические фирмы ранжируются выше международных». На примере практики White Collar Marketing по сопровождению фирм при участии в исследовании рейтингов мы наблюдаем, что в основе разделения номинаций между международными и национальными юридическими фирмами лежит специализация. В номинациях, связанных с процессами разрешения споров, национальные юридические фирмы ранжируются выше, чем в номинациях, в ко-

торых основная работа сопряжена с сопровождением процессов капиталовложения и консультированием по корпоративным вопросам. Так, наиболее сильные позиции национальные игроки занимают в номинациях судебных споров, медиации, налогов, антимонопольного регулирования, банкротства, корпоративной преступности. Результаты рейтингов за последние два года также отражают влияние санкций. У национальных юридических фирм появилось больше проектов, связанных с консультированием крупных государственных и частных компаний в стратегических отраслях и в вопросах развития инфраструктуры.

Совокупность участия юридических фирм в рейтингах раскрывает много информации о ней для потенциальных клиентов. Во-первых, это показатель, что фирма была исследована и оценена более чем 50 опытными аналитиками и признана достойной включения в качестве рекомендованной. Во-вторых, это отражает специализацию фирмы и набор сильных областей юридической практики. В-третьих, выводит на передний план наиболее сильных юристов, ответственных за результаты перед клиентами.

Тем не менее невозможно поставить знак равенства между успешностью юридической фирмы и ее присутствием в списках рекомендованных рейтингами. Некоторые юридические фирмы с обширным треком рекордом отказываются не включаться в результаты рейтингов или оказываются рекомендованными во второго или третьего года участия в исследовании. «Скорее всего, компания, которая первый раз подает анкеты в рейтинг, сразу туда не попадет, несмотря на соблюдение всех условий», — поясняет Екатерина Клейменова. — Исследователи захотят посмотреть на динамику ее развития». Примеры, когда юридическая фирма с первого года участия оказывается в списках рекомендованных российскими и международными рейтингами, обращают на себя внимание, но вполне объяснимы. Коллегия адвокатов «Мельнички и Захаров» принимает участие в исследовании рейтингов после завершения ребрендинга — до февраля коллегия была известна под на-

званием «Инюрколлегия» — и заняла третью позицию в топ-5 лидирующих фирм в номинации «Корпоративные споры» рейтинга газеты „B“. Параллельно с этим коллегия раскрыла информацию о некоторых судебных проектах для лидеров российского бизнеса, отличающихся комплексностью и величиной оспариваемых сумм. Другой пример: адвокатское бюро «Коблев и партнеры», специализирующееся на представительстве по делам о корпоративной преступности с 1994 года, было включено в список рекомендованных рейтингами Chambers Europe и The Legal 500 EMEA с первого года участия и повышает свои позиции второй год подряд. Причины включения юридических фирм в списки рекомендованных объясняются существенным отличием величины и значимости проектов в сочетании с качественной обратной связью со стороны клиентов. Так как обычно достаточным для включения в рейтинг является подтверждение трек-рекорда фирмы за последний год, это позволяет объяснить устойчивые позиции фирмы на рынке за счет сильной практики, а не случайных факторов. «Ключевой фактор оценки — последовательное подтверждение опыта на протяжении долгого времени», — рассказывает Майк Неш. Подобный принцип используют и в IFLR 1000: для попадания фирмы на высокие позиции в рейтинге одного хорошего года недостаточно. При этом применяется и обратная логика: если практика уже рекомендованной фирмы переживает один трудный год, это не приводит к понижению позиций фирмы в рейтинге.

Рейтинговые организации стараются учитывать факторы развития рынка при оценке участников. Например, рейтинг Chambers Europe периодически пополняет список номинаций для формирования наиболее репрезентативной оценки рынка. Так, для фиксирования соотношения российских и иностранных юридических фирм, специализирующихся на сделках слияния и поглощения, одноименная номинация была разделена на крупные и средние проекты. Также в номинации по разрешению споров был добавлен список рекомендованных

юридических фирм в области корпоративной преступности. На протяжении нескольких последних лет рейтинг проводит отдельное исследование по регионам России, анализируя проекты не по отдельным отраслям права, а по 15 крупнейшим проектам фирм за один год. Российские рейтинги постоянно совершенствуют свои методологии на основании обратной связи участников рынка. Рейтинг „B“ в 2016 году выделил четыре номинации по разрешению споров: «Международный коммерческий арбитраж», «Коммерческие споры», «Корпоративные споры», «Уголовное право», а также отдельно оценивал споры с регуляторами — налоговые и антимонопольные. Гибкость рейтингов позволяет большому количеству юридических фирм с ярко выраженной специализацией претендовать на включение в список рекомендованных. Так, номинация «Корпоративная преступность» рейтинга Chambers Europe содержит девять рекомендованных фирм, среди которых иностранная только одна. Юридических фирм, представляющих клиентов в области беловоротничковой преступности, при этом являющихся образцами четкого выстроенного и клиентоориентированного юридического бизнеса, на рынке немного. Показателен пример департамента защиты бизнеса коллегии адвокатов «Князев и партнеры», который специализируется на конкретной и совершенно понятной услуге — защите бизнеса при проведении проверок правоохранительными органами. Со своей четкой специализацией коллегия включена во вторую группу рекомендованных в сфере корпоративной преступности. Так, наличие сильных специализированных фирм является одной из важных особенностей российского рынка юридических услуг. Поэтому корректировка методологии и включение новых номинаций в соответствии с изменениями рынка отражает долгосрочность восприятия рейтинга как качественного источника информации.

Иван Апатов, управляющий партнер консалтинговой компании White Collar Marketing