



Bridging the Atlantic Claire Coe Smith

Мост через Атлантику Клэр Коэ Смит¹

Lovells, которая готовится совершить, наверное, самое значимое трансатлантическое слияние за последние десять лет, имеет возможность поучиться на опыте других компаний¹.

Уже прошло десять лет с тех пор, как Clifford Chance прошла тернистый путь слияния с нью-йоркской Rogers & Wells. Оглядываясь в прошлое, можно отметить, что все детали создания у компании из Magic Circle² крупного американского подразделения из 250 юристов запротоколированы, и, хотя конечный результат не вполне соответствовал запланированному партнерами летом 1999 г., никто не может отрицать, что многие английские компании мечтают оставить такой же след на американском рынке.

И все же только сейчас, десять лет спустя, вторая по величине юридическая компания Великобритании собирается сделать то же самое. Слияние Lovells с вашингтонской Hogan & Hartson в результате создаст самую крупную глобальную юридическую фирму, которая будет иметь штат в 2,500 юристов и 40 офисов в США, Европе, Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке.

Первое десятилетие XXI века стало новым витком на рынке трансатлантических юридических услуг. Clifford Chance не единственная компания Великобритании, которая слилась с американской фирмой в 2000 году: лондонская Geisler & Laws объединилась с Duane Morris & Heckscher, Филадельфия. В то время Duane Morris была универсальной юридической фирмой со штатом более чем 400 юристов, а Geisler & Laws - небольшой компанией с 6 солиситорами. И все же для клиентов обеих компаний это слияние было настолько же мощным, как и в случае с Clifford Chance.

В последующие годы мы наблюдали такие объединения как объединение лондонской Richards Butler и американской Reed Smith, английской DLA и Piper Rudnick Gray Cary, Rowe & Maw и чикагской Mayer Brown & Platt; Jones Day и лондонской Gouldens, и большое количество иных подобных объединений, которые предпринимали континентальные европейские фирмы с целью получить свой кусок американского юридического пирога. Американский рынок юридических услуг является самым большим в мире, и неудивительно, что он продолжает привлекать внимание многих управляющих партнеров европейских юридических фирм.

¹ Перевод осуществляется с разрешения International Bar Association, полученного от Председателя Европейского Регионального Форума IBA (IBA European Regional Forum).

² Справка LegalStudies.RU.

Данная статья была написана в преддверии слияния, к которому готовилась юридическая фирма Lovells.

1 мая 2010 состоялось ее официальное слияние с фирмой Hogan & Hartson, в результате которого была образована юридическая фирма Hogan Lovells (см. подробнее www.hoganlovells.com/aboutus/history)

³ Магический круг (Magic Circle) - неформальный термин, обозначающий 4-6 лидирующих юридических компаний, главные офисы которых находятся в Лондоне.

Привлекательность Америки

Роджер Паркер (Roger Parker), бывший управляющий партнер Richards Butler, а после слияния 2007 г. управляющий партнер Reed Smith по Европе и Ближнему Востоку, видел преимущества американского рынка еще до начала переговоров с Reed Smith. «В 2003 г. мы начали задаваться глобальным стратегическим вопросом, каким будет юридический рынок в будущем. Тогда мы пришли к выводу, что рынок разделится на Magic Circle, группу международных фирм и специализированные фирмы в национальных юрисдикциях», - говорит *Паркер (Parker)*. «Мы не считали, что Richards Butler может существовать как фирма-одиночка в Великобритании, и поэтому стали изучать возможности для объединений, которые существовали в Англии и в Америке, и мы выбрали последнюю».

По замечанию *Паркера (Parker)*, для Richards Butler была сразу очевидна привлекательность слияния с американской компанией. «Мы предвидели, что со временем отсутствие принадлежности к американскому рынку будет нонсенсом с точки зрения именованной себя международной, интегрированной компанией. Richards Butler вела международный бизнес, 65% ее поручений приходило из заграницы, поэтому стремление стать международной было тем, что представлялось правильным».

В Geisler & Laws пришли к тому же выводу. *Алекс Гейзлер (Alex Geisler)*, занимающий сейчас ключевую должность среди десяти партнеров лондонского офиса Duane Morris, отмечает: «Логика заключалась в том, что практически все наши клиенты происходили из Америки. Мы работали с внутренними юридическими департаментами компаний с головными офисами в США, а сами были маленькой, но профессиональной компанией. Мы основали компанию за три года до этого, преследуя две цели: стать своего рода небольшим и эффективным внутренним юридическим департаментом для наших клиентов и объединиться с крупной американской компанией. Мы всегда шли к этому». Geisler имеет многолетний опыт работы с автомобильными и инженерными холдингами, с такими клиентами, как General Motors, и сейчас может оказывать услуги и в Великобритании, и в США.

Разнообразие практик и сфер деятельности помогли нам

Роджер Паркер (Roger Parker)

Именно новые возможности, которые предлагает трансатлантическое объединение, ведут постоянно увеличивающееся число компаний вслед за Geisler и Clifford Chance. Феномен Великобритании не всегда играет здесь ключевую роль; скорее важно сочетание европейского и американского правовых навыков. *Дэвид Сайед (David Syed)*, бывший глава парижского офиса лондонской Watson Farley &

Williams, а сейчас управляющий партнер в Европе в компании Orrick Herrington & Sutcliffe, главный офис которой находится в Сан-Франциско, принял решение увести свой офис из британской фирмы в американскую именно по этой причине.

«Мы подумывали об объединении со среднестатистической фирмой в Великобритании, и я был против этого, поскольку считал, что нам необходимо было именно трансатлантическое слияние. Тогда у нас бы возникла платформа для совместного развития, включая распространение на азиатский рынок, и две фирмы дополнили бы друг друга».

Он вышел на компанию Orgick, которая происходила не из Нью-Йорка и более гибко относилась к международной экспансии, чем фирмы из финансовых центров Лондона и Манхэттена: «Юридические фирмы за пределами Нью-Йорка более открыты и дружелюбны к другим культурам», - заявляет он. «Возможно, вы не сразу получите доступ к нужному рынку капитала, но эти компании легче адаптируются к требованиям местных рынков – особенно континентальной Европы – и не связаны устоявшимися предрассудками».

Это наблюдение в какой-то степени объясняет, почему так мало крупных трансатлантических объединений происходит с нью-йоркскими компаниями.

Претензия на континент

Если для Lovells и можно предложить урок, который ей стоит принять во внимание во время слияния, то он будет заключаться в том, что по опыту юридических фирм, объединившихся с американскими, ключом к успеху является гибкая политика последних. *Кристоф фон Тайхман* (Christoph von Teichman) был управляющим партнером гамбургского офиса немецкой Gaedertz до ее слияния с Latham & Watkins в 2001 г. Перед тем, как окончательно решиться на объединение с Latham, его компания вела переговоры с одной из фирм Magic Circle в Великобритании.

Кристоф фон Тайхман (Christoph von Teichman) отмечает, что «с самого начала Latham поразил нас своим открытым отношением, они с готовностью прислушивались к нашим комментариям о том, что нужно делать, чтобы успешно развиваться на немецком рынке. Они не навязывали собственные идеи о работе практик, рычаге и так далее; они слушали. В конечном итоге мы убедили их в необходимости существования практики широкого спектра, а не только юридического бутика по M&A и финансам во Франкфурте, специализирующегося на оказании услуг американским клиентам. Мы говорили, что для влияния на немецкий рынок, им нужно трудовое право, интеллектуальная собственность, судебные споры, налоги и так далее, и они поняли и признали, что мы действительно хорошо знаем свой рынок».

Сайед (Syed) то же самое говорит о компании Orrick: «В Orrick мне нравилась их целеустремленность. Они были рады двигаться к цели вместе с нами». Впоследствии *Сайед* (Syed) занимал и противоположную сторону за столом переговоров, организуя последующие европейские объединения Orrick, среди которых наиболее примечательно слияние в 2006 г. с французским лидером корпоративного права Rambaud Martel.

«В нашем лице Orrick впервые получил национальных юристов, практикующих в национальной юрисдикции национальное право», - говорит *Сайед* (Sved) о фирме, которая в то время во всей Европе имела только небольшой

Лондонский офис. «Вместе мы определили нашу стратегию, которую я называю glocal («глокальной» - Пер.), так как она и глобальная, и локальная. Необходимо выработать правильную модель сотрудничества, которая будет с самого начала одобрена обеими сторонами и будет включать в себя как стратегические цели по интеграции практик, так и национальные характеристики, присущие более мелкой фирме».

все сводится к культуре'

Алекс Гейслер (Alex Geisler)

По мнению *Гейслера* (Geisler), ключом является способность находить общее видение, что часто отсутствует у потенциальных партнеров по слиянию. «Интересно, что хотя мы общались с представителями целого ряда фирм, никто так и не смог понять, к чему мы стремимся. Все они хотели проверить нашу финансовую отчетность, провести due diligence и поддержать лондонский офис десятком сотрудников из Америки, переселив юристов и внедрив свое руководство. Я же сказал, что это не обязательно должно быть так. Единственным, кто понял это, был *Шелдон Боновитц* (Sheldon Bonovitz), являвшийся в то время главой Duane Morris. Он сказал, что «если их команда прибыльна и культура совпадает, давайте отправим им фирменные бланки и дадим возможность работать самим».

Столкновение культур

Культура – существенный фактор, который рассматривается ключом к успеху объединения юридических фирм, и все-таки ни одна из сторон сделки не может четко определить, что она из себя представляет. *Роджер Паркер* (Roger Parker) описывает совпадение культур так: «У обеих сторон должны быть общие цели, общее видение мира, они должны иметь схожесть системы управления. Ну, и, конечно, партнеры должны поладить. Для меня схожесть культур – всего лишь один из элементов сотрудничества, и начинать нужно с других вещей вокруг видения. Затем вы переходите на следующий уровень: ладят ли партнеры. Но на самом деле, если вышеназванные первоочередные условия соблюдаются, то больше шансов, что дальнейшая работа будет успешной».

Гейслер (Geisler) считает, что, несмотря на постоянное упоминание схожести культур, ее важность нельзя недооценивать, и компании, готовые к слиянию, не всегда уделяют ей должное внимание. «В конце концов, культура играет главную роль, и это было первое, о чем с нами говорили представители Duane Morris. Каждый разговор начинался с обсуждения культурной составляющей, в то время как другие фирмы говорили об объединении скорее с деловой точки зрения, а не с культурной».

Однако он в то же время отмечает, что совпадение культур сложно измерить. «Нам говорили, что люди ведут себя везде одинаково, и что если у вас правильное представление о ведении бизнеса, то различия в происхождении и опыте не имеют значения. Каждый офис уникален, но если мы все имеем одинаковое отношение к бизнесу, то мы разделяем и культуру».

Подход Duane Morris к тому, чтобы сочетать в юридической фирме рост и культуру, стал case study в Гарвардской бизнес школе (Harvard Business School). Фирма зиждется на

квакерском³ стиле руководства и управления, что, кроме всего прочего, предполагает процесс принятия решений в форме достижения консенсуса.

Для фон Тайхмана (*von Teichman*) объединение с намного более крупной международной фирмой означало принятие и ее культуры. «Это было ключевым моментом: если мы хотели объединиться, мы должны были делать это полностью. А это означало то, что мы принимаем культуру, систему и методы работы Latham & Watkins во всем, кроме тех моментов, когда немецкий рынок действительно требует другого подхода», - говорит он.

сли они прибыльны и культура совпадает, давайте вышлем им фирменные бланки и дадим возможность

Шелдон Боновиц (Sheldon Bonovitz)

Но как же за такой относительно короткий срок он и его партнеры поняли, что это – та самая культура, частью которой они могут стать на долгий срок? «Мы поняли, что наши культуры похожи. Мы разделяли все: и то, как мы общаемся друг с другом, как посвящаем себя клиентскому сервису, стремимся к верхним строчкам рейтингов и хотим каждодневно быть лучшей юридической фирмой. Для нас было очень важно то, как они делят клиентов, и относятся к партнерам именно как к партнерам, а не соперникам».

Дэвид Сайед (*David Syed*), участвовавший в трансатлантических объединениях с разных сторон и сейчас воплощающий стратегию по европейскому сотрудничеству, полагает, что трюк заключается в выработке новой культуры после объединения. «Мы участвовали во многих слияниях, но во всех случаях действовал следующий принцип: они приносили свой бизнес и свою культуру, а мы пытались соединить культуру Orrick с новой культурой. Мы давали нашим локальным партнерам независимость и оказывали поддержку».

Он полагает, что именно такой подход стал ключом к успеху Orrick. Со времени первого слияния в 2002 г. компания приросла большими и маленькими фирмами в Лондоне и Париже, открыла офисы в Берлине, Дюссельдорфе, Франкфурте, Милане и Риме, тем самым охватив всю центральную Европу. Сайед (*Syed*) отмечает, что многие из тех команд, что стали с ними работать, предпочли это объединению с другими фирмами из культурных соображений. По его словам, «с другими компаниями им казалось, что они продают себя. Если дать им понять, что они являются частью общей стратегии, а не просто занимают место, они ощутят преимущества быть частью международной сети, с которой они взаимно друг другу подходят».

³ Квакеры (Quakers, официальное название — Религиозное Общество Друзей (квакеров)) — конфессия, возникшая в среде радикальных пуритан (диссентеров или нонконформистов) в годы Английской революции в середине XVII века. Первоначальное название — «Христианское Общество Друзей Внутреннего Света». Название «квакеры» использовалось сначала противниками этого течения как оскорбительное прозвище, впоследствии стало самоназванием. В начале своей истории квакеры осознали важность организованности и стали встречаться на собраниях для богослужения и обсуждения деловых вопросов. Верующие убеждены, что встречи для обсуждения деловых вопросов находятся под божественным покровительством, как и богослужебные собрания. На деловых собраниях они не голосуют, а ждут достижения консенсуса.

Урок для Lovells

Для Lovells, рассматривающей возможность объединения равных компаний как с точки зрения размера, так и репутации, показательным будет пример *Роджера Паркера* (*Roger Parker*). Он отмечает: «Когда на нас вышла Reed Smith, ключевым был вопрос о том, одинаково ли компании оценивают рынок, такое же ли у них видение и стратегические цели. Затем дух обсуждений дает понять, схоже ли управление».

В случае с Richards Butler компания уже окончательно решила на объединение и ждала подходящего партнера, поэтому вопросы о деталях трансатлантического слияния уже не возникали. «Помогло то, что мы искали ответа на вопрос «кто?», а не «надо ли?», - говорит *Паркер* (*Parker*).

Для любой компании, решившейся на такой серьезный шаг, интеграция играет ключевую роль. *Паркер* (*Parker*) считает, что нынешний успех после объединения Reed Smith основывается на трех составляющих. Во-первых, обе фирмы позаботились о том, чтобы каждая практика была территориально размещена в одном офисе в тех городах, в которых было два офиса. Во-вторых, они существенно расширили внутреннюю коммуникацию с тем, чтобы все сотрудники компаний получили максимально полную информацию об интеграционном процессе. В-третьих, компании вложили очень большие средства в интеграцию, например, IT систем.

По прошествии трех лет *Паркер* (*Parker*) отмечает, что никогда нельзя называть слияние полностью успешным и что очень сложно измерить этот успех. С чисто финансовой точки зрения, новая фирма вполне сносно прошла через рецессию: в 2009 году глобальные доходы упали на 4%, а прибыль на партнера (PEP) выросла на 7%. Причиной тому было увеличение движения бизнеса между офисами в Лондоне и США: в 2006 году Richards Butler заработал 14 миллионов долларов на американских клиентах, в то время как кросс-продажи между двумя фирмами выросли до 40 миллионов долларов в 2007 году и 65 миллионов долларов в 2009 году.

«Самым положительным итогом слияния, наверное, стало привлечение и сохранение талантов», - отмечает *Паркер* (*Parker*). «Мы смогли удержать ключевых сотрудников, а разнообразие практик и география помогли нам пережить кризис».

И, наконец, не стоит забывать: мы наблюдали множество успешных примеров среди клиентов, таких как Bank of New York Mellon, который сейчас работает как расширенная компания в 20 офисах.

Трансатлантические объединения не всегда проходят гладко: спросите у Clifford Chance в Нью-Йорке или, возможно, *Пола Махера* (*Paul Maher*), который одно время руководил лондонским Rowe & Maw, был председателем объединенной Mayer Brown, а сейчас, оставив фирму, которую сам же создал, основал вместе с Greenberg Traurig новое предприятие.

Но для тех, кто все же сможет это сделать, способность оказывать клиентам юридические услуги по обе стороны Атлантики является конкурентным преимуществом, от которого не стоит отказываться. Сейчас ситуация такова, что в ближайшем будущем многие компании последуют примерам Lovells и Clifford Chance.

Клар Коэ Смит – внештатный корреспондент и исследователь. Вы можете связаться с ним по e-mail: claire.smith@clairelegal.com

Эта статья была опубликована в февральском номере International Bar News. Ознакомьтесь с другими статьями и получить более подробную информацию об International Bar News и Международной Ассоциации юристов (IBA) Вы можете на нашем сайте www.ibanet.org

пройдет успешно, то, согласно статистике прошлого года, эта фирма станет девятой в мире

Название фирмы	Место в мире Global 100 rank	Объединившиеся фирмы	Оборот за 2009 (US\$)	Прибыль на партнера (PEP) 2009, US\$
DLA Piper	1	икобритания) Rudnick Gray Cary (США)	2 262 млн.	944 000
Clifford Chance	6	Clifford Chance (Великобритания) Roger & Wells (США)	2 159,7 млн.	584 000
Hogan Lovells	9	Великобритания) Hartson (США)	1 836,7 млн.	1 007 000 (Lovells) 1,160,000 (Hogan)
Jones Day	9	(Великобритания) Day (США)	1 520 млн.	874,000
Mayer Brown	13	Rowe & Maw (Великобритания) Mayer Brown & Platt (США)	1 294 млн.	1,108,000
Reed Smith	20	Richards Butler (Великобритания) Reed Smith (США)	942 млн.	1,000,000

Источник: Legal Business Global 100, Июль/Август 2009.