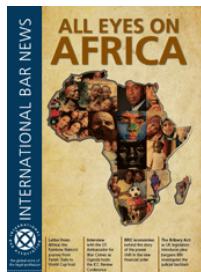


INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION

INTERNATIONAL BAR NEWS JUNE 2010



Brand loyalty Scott Appleton

Приверженность бренду Скотт Эпплтон¹

Существование крупных брендов юридических фирм – это факт современной юридической практики, но всегда ли размер привлекателен, и сохраняется ли все еще место для национальных фирм?

Вопрос о том, каково взаимное позиционирование и преимущества национальных и многонациональных фирм, и как они конкурируют на европейском рынке, всегда горячо обсуждается представителями юридических фирм обоих «лагерей». Имеет ли значение размер фирмы? Каково значение маркетинга? И готовы ли клиенты искать за пределами известных юридических брендов?

Без сомнений, в последнее десятилетие наблюдается резкое появление свежеспеченных многонациональных юридических фирм с большой сетью офисов и сотнями – возможно, тысячами – юристов. Интересно, однако, что некоторые из руководителей этих крупных глобальных фирм все еще не верят в то, что гиганты неизбежно захватят весь мир или должны заменить модель традиционной национальной юридической фирмы.

Некоторые заявляют, что есть пределы того, насколько «международной» может быть фирма на национальном рынке. Конкретные офисы даже глобальных фирм должны держать фокус на исключительно национальных вопросах.

Быть лучшими

Цель международных юридических фирм – быть лучшими на каждом из рынков, где они оперируют. Но для того, чтобы получить приток местной работы, им

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

нужны лучшие местные юристы. По словам Хью Веррье (Hugh Verrier), Главы White & Case, главный вызов состоит в том, чтобы обеспечить надлежащий баланс между местной и транснациональной работой без ущерба для получения каждой из них.

Он полагает, что международные амбиции фирмы могут ограничиваться и принципами управления финансами юридической фирмы. Вы не можете начинать развитие за пределами вашей юрисдикции, если там нет клиентов или прочной финансовой основы. Рост юридической фирмы часто поступателен при малом внешнем финансировании. Вы можете расширяться, опережая вашу клиентскую базу, лишь при условии значительного финансирования.

Пьер Рауль-Дюваль (Pierre Raoul-Duval), Старший партнер парижской Gide Loyrette Nouel, полагает, что частый вопрос о размере имеет мало общего с доминированием компании. «Я начал работу в Gide, когда там было 30 юристов, и даже тогда мне говорили, что «ты будешь там лишь одним из многих». Сейчас компания насчитывает 750 юристов в 24 офисах по всему миру».

Важным же – если компания хочет эффективно конкурировать на международном юридическом рынке, – по его словам, будет сплоченность партнеров. «Стратегия и выбранная модель их работы напрямую связаны с успехом компании, и наоборот. Наши основатели хотели создать международную компанию, хотели дать молодым юристам возможность стать партнерами. И по мере расширения сети наших офисов мы следовали той же методике: нанимать местных юристов, развивать местные практики и предоставлять возможность этим юристам становиться партнерами».

Ричард Флек (Richard Fleck) из лондонского офиса Herbert Smith добавляет, что для выхода на международный уровень компания должна обладать правильной практикой и клиентской базой. «Если вы работаете с физическими лицами, то вы вряд ли сможете стать глобальной фирмой. На сегодняшний день большинство фирм, ставших международными, либо имели в качестве клиентов крупные финансовые институты, регулярно консультировали клиентов по вопросам их международного развития, либо становились глобальными в силу потребностей бизнеса своих клиентов (например, в секторе энергетики)».

Другой путь

Существует, однако, мнение, что относительный успех национальных фирм не настолько уж зависит от игроков на международном рынке. Отмечается, что текущий экономический кризис во многом вынудил глобальные фирмы пересмотреть свою стратегию и сконцентрировать работу ключевых практик на тех рынках, которые были в состоянии постоянно поддерживать их размер и охват.

«В Украине, например, местные фирмы по-прежнему доминируют на национальном уровне», – отмечает Андрю Мак, Управляющий партнер киевского офиса

Magisters – фирмы со штатом в 100 юристов и ключевым акцентом на Восточную Европу.

Даже в годы подъема ни одна крупная международная фирма не укрепилась в этом регионе, и национальные компании занимают 80-90% данного рынка. Тенденция сохраняется: выходя на этот рынок, международные клиенты подыскивают себе хорошую национальную фирму.

Другие отмечают, что потребности клиентов шире, чем крупные корпоративные и финансовые сделки. *Карлос Валлс (Carlos Valls)*, управляющий партнер барселонской *Iuris Valls Abogados*, полагает, что существуют две основные формы предоставления юридических услуг. Фирмы посвящают себя либо процедурной работе, берясь за очень сложные сделки, которые требуют большого рычага и огромных ресурсов, либо они фокусируют свое внимание на местной экспертизе и опыте. Судебная практика может в равной мере иметь для клиента стратегическое и глобальное значение, но может быть умело осуществлена и силами небольших фирм.

Мне нужно все же соответствовать концепции «универсального магазина»

Мартин Шолц (Martin Šolc)
Kocián Šolc Balaščík

Брендовые товары

Однако фактом современной юридической практики является сила бренда юридической фирмы. Несмотря на профессионализм национальных фирм, им все еще сложно соответствовать уровню международных фирм даже в рамках своей собственной юрисдикции. *Денур (Denyer)* из *Allen & Overy* задает вопрос: «Почему клиенты выбирают именно определенные фирмы, и могут ли фирмы со своей стороны изменить предпочтения клиентов?»

Для *Валиунаса (Valiunas)* из *Lideika Petrauskas Valiunas LAWIN* ответ часто кроется в практичности: может ли компания решить международные вопросы для клиента?

Генеральный советник хочет, чтобы сделки заключались своевременно и эффективно, но здесь также присутствует понятие «психологического комфорта» работы с известной организацией: если что-то пойдет не так, он, по крайней мере, может сказать, что выбрал хорошо известную фирму.

Валиунас также отмечает, что в европейских странах большую роль играет доминирование английского права, что объясняет необходимость привлекать к сделкам английских юристов. Мы должны принимать во внимание тот факт, что международные юридические фирмы хотят стать главными игроками и на национальных рынках. Бренд является мощным оружием, но может иметь место и презумпция качества, даже если оно и не всегда присутствует на месте.

Флек (Fleck) из *Herbert Smith* полагает, что, возможно, бренд и способствует привлечению клиентов, но именно конкретные юристы ответственны за посторонние доверительных отношений с ними. Фирмы надеются, что среди юрисдикций нет разницы в качестве услуг, но, несомненно, присутствует «фактор IBM» – для некоторых людей более комфортны бренды, даже если местная, национальная экспертиза более квалифицирована.

Мартин Шольц (Martin Šolc) из пражской *Kocián Šolc Balaščík* считает, что сегодняшнее экономическое давление на клиентов приводит к тому, что многие ставят под сомнение репутацию бренда. «Я встречал многих генеральных советников, которые детально проверяли, кто работает лучше, а кто хуже на конкретном рынке. Они понимают, когда сталкиваются с «чистым» маркетингом, и готовы пойти дальше в своих исследованиях, чтобы понять реальные возможности фирм». Бренды также налагают определенное бремя ответственности на своих носителей, считает *Валлс (Valls)*, который ранее работал в *Clifford Chance*. Крупным фирмам нужны крупные клиенты и широкая практика. Они фокусируются на работе с большим рычагом, что влечет за собой усиление внутренней конкуренции. Но внутри фирмы бренд может восприниматься как более важная составляющая, чем отдельные сотрудники, которые могут начать чувствовать себя менее значимыми.

По мнению *Шольца (Šolc)*, местные офисы национальных фирм могут оперативнее реагировать на запросы клиентов и подстраиваться под особенности рынка. Как во время кризиса главный офис фирмы сможет оценить необходимую степень гибкости в отдельном регионе? Национальные фирмы не являются объектом принятия решений, но могут взять судьбу в свои руки.

Миссия *White & Case* состоит в том, чтобы быть чем-то больше, чем просто большая организация, отмечает *Веррье (Verrier)*. Автономия очень важна, и именно с этим вопросом сталкиваются крупные фирмы, но фирма не может сделать себе брендовую обертку и назвать себя настоящим партнерством. И, наоборот, если все офисы фирмы будут ждать решения из Нью-Йорка, они очень скоро развалятся.

Томаш Вардынски (Tomasz Wardynski), партнер-основатель польской фирмы *Wardynski & Partners*, полагает, что в нынешних обстоятельствах глобальным фирмам будет тяжело найти достаточно зрелый талант для помощи в создании своих местных практик в силу роста и развития национальных юридических фирм.

«Возможно, меня иногда беспокоит будущее *Allen & Overy*, но я точно не переживаю за отсутствие хороших людей, как уже работающих в фирме, так и желающих к нам присоединиться», – говорит *Денур (Denyer)*. «Но главная задача, на самом деле, состоит в решении вопроса, насколько мы являемся правильной фирмой для присоединения к нам – мы не всем подходим».

Фирма не может просто придумать себе бренд и назвать

себя настоящим партнерством.¹

Различные измерения

Вопрос: используют ли национальные и глобальные юридические компании разные инструменты при работе с клиентами или просто работают в разных плоскостях?

Все крупнейшие фирмы располагают армией административного персонала, который занимается продвижением их бренда. «В мою задачу входит обеспечить работу в соответствии с общей глобальной миссией, а также достаточный уровень понимания и коллективного участия», – заявляет *Веррье (Verrier)* из White & Case.

Но сейчас даже такие фирмы, как его, подвергают сомнению необходимость открытия офисов по всему миру, и для него существование независимых национальных фирм жизненно важно. По его словам, реальной возможностью является построение рекомендательных отношений, где рекомендации были бы взаимными.

Мартин Шольц (Martin Šolc), тем не менее, допускает наличие существенной разницы в финансовом уровне, и, возможно, в том сообщении, которые несут национальные и глобальные фирмы. «Я считаю, что пропаганда глобальных фирм в том, чтобы подчеркнуть желаемые преимущества, которых может и не быть, но мне нужно все же соответствовать концепции «универсального магазина»². Реальность же национальных фирм такова, что маркетинг нужен, чтобы скрыть слабости, нежели продвигать реальные преимущества».

Для *Вардынского (Wardynski)* понятие «маркетинг» не вполне применимо к юридическим фирмам. «Мы имеем ту работу, которую хотим выполнять, и тех клиентов, для которых хотим работать. С этой точки зрения нет разницы между большой и маленькой, глобальной и национальной фирмой. Но ресурсы имеют значение».

В конечном счете, вопрос заключается в том, какой вид услуг компания хочет продвигать и какое имя она хочет создать себе. Вследствие этого некоторые подвергают сомнению заявление о том, что стремление к укрупнению юридических фирм неизбежно.

«На своем рынке я не вижу тенденций к созданию крупных фирм, скорее наоборот. Есть движение в сторону улучшения качества услуг, и кризис многим открыл глаза: многие крупные юридические фирмы имеют подразделения там, где именно сейчас есть юридическая работа, а национальные фирмы постоянно сфокусированы на собственных рынках», – заявляет *Мак* из Magisters.

Однако, как отмечают участники дискуссии, несмотря на экономический кризис, процесс глобализации не останавливается. Тенденция к развитию международного бизнеса продолжается. Во многих компаниях рост приостановился, но глобальная экономика означает, что крупные юридические фирмы продолжают расти и вопрос останется тем же: каким образом справиться с этим ростом, отмечает *Веррье* из White & Case.

Другие считают, что, несмотря на подобные трансграничные движения, текущие экономические условия, возможно, внесут большую ясность в различие между национальной, региональной и глобальной фирмами. Кризис заставил уделять больше внимания качественным, а не количественным составляющим.

Без оснований

Вполне очевидно, что глобальные юридические фирмы продолжают свое существование, и что качество услуг национальных фирм не упадет. *Флек* из Herbert Smith утверждает, что многие компании хотят выйти на международный рынок, но не имеют для этого никаких оснований.

Мартин Шольц соглашается: «Я считаю, что тенденция останется, но я также думаю, что должны существовать различные модели юридических фирм. Это является результатом общего повышения качества юридических услуг. Модели фирм развиваются медленно, но мы слишком упрощаем ситуацию, когда говорим о том, что крупные юридические фирмы монополизируют клиентские отношения».

Скотт Эпплтон – редактор «Iberian Lawyer» в Мадриде. Вы можете связаться с ним по e-mail: scott.appleton@iberianlegallgroup.com

² В оригинале – «one-stop-shop». Прим. пер.