



IBA LAW FIRM MANAGEMENT CONFERENCE

КОНФЕРЕНЦИЯ IBA. УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

**Тенденции развития юридического
рынка и новые вызовы для
юридических фирм в
русскоговорящих странах:
20 лет истории и сценарии будущего**

Ключевой доклад

LegalStudies.RU

Москва, 26 ноября 2010



План

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
Новые Независимые Государства (ННГ)
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы



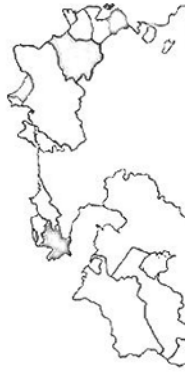
Советский Союз: Картина 1989

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы



Нормативные рамки:

- ✓ Единообразное федеральное право
- ✓ Социалистическое право: родовые черты
- ✓ Ограниченное применение международных договоров – идеологически безопасных

Бизнес:

- ✓ «Плановая экономика» (как антоним «свободной экономики»)
- ✓ Операторы принадлежат государству (исключение – строго регулированный малый бизнес)
- ✓ Государство, по сути – единственный существенный оператор рынка (в частности – в международной торговле)

Юридический бизнес:

- ✓ Отсутствует как явление
- ✓ Индивидуальная практика (члены коллегий адвокатов)
- ✓ Доиндустриальный (исключение: штатные правовые отделы; редкие дела с международным элементом)

Дополнительные комментарии:

• Данная «картина» напоминает нам, какие условия являются необходимыми для самого существования юридического бизнеса как индустрии: клиенты, осуществляющие свою деятельность в свободной экономике, и право, образующее нормативные рамки для этого. Удивительным образом, качественные характеристики обоих этих же факторов остаются также ключевыми и для успеха юридической отрасли (см. слайд 17 с дополнительным анализом).

• Вопрос к размышлению: а сейчас, то есть 20 лет спустя, признана ли повсеместно сама концепция «юридической практики как бизнеса» во всех новых независимых государствах?

IBA LAW FIRM MANAGEMENT CONFERENCE, Moscow, 26 November 2010.
 Тенденции развития юридического рынка и новые вызовы для юридических фирм. Ключевой доклад.

**15 постсоветских стран:
Картина 1991**

I. НАСЛЕДИЕ
 СССР
 ННГ
 1990-е
 00-е
 Кризис

II. ВЫЗОВЫ
 Тенденции
 Среда
 Сценарии
 Стратегии
 Дао фирмы



Нормативные рамки:
 ✓ Развитие 15 различных национальных правовых систем
 ✓ Новое право (континентальной традиции) начинает вытеснять советские нормы

Бизнес
 ✓ Начало «свободной экономики»
 ✓ Приватизация
 ✓ Появление частных экономических операторов отечественного и зарубежного происхождения

Юридический бизнес:
 ✓ Появление глобальных, международных и национальных операторов
 ✓ Дерегулирование «свободной» юридической профессии

LegalStudies.RU 4

Пожалуй, это беспрецедентный случай в истории права: волна возникновения суверенных государств породила почти мгновенное появление 15 новых правовых систем.

Как можно преобразовать правовую систему за ночь? Вступают в силу новейшие законы, закрепляющие ключевые принципы рыночной экономики, в качестве надстройки к существующим советским законам, сохраняющим свое действие *mutatis mutandis* - в части, не противоречащей новым правилам. Государства Балтики образуют важное исключение: устанавливается статус-кво правовой системы, действовавшей до присоединения к Советскому Союзу.

Один знаменательный и драматичный итог такого развития (с некоторыми исключениями: Беларусь, Грузия, государства Балтики): волна либерализации различных форм экономической деятельности фактически лишает юридическую практику статуса регулируемой профессии. В большинстве постсоветских стран юридическая профессия сохраняет свой специфический «сверхсвободный» статус и по сей день: зарегулированные адвокатские сообщества параллельно сосуществуют с операторами рынка, находящимися вне сферы специального профессионального регулирования.



Стратегия 1, например, глобальные юридические фирмы в составе «Волшебного круга» (Magic Circle); Baker & McKenzie; Salans; White & Case; DLA Piper, Cleary Gottlieb

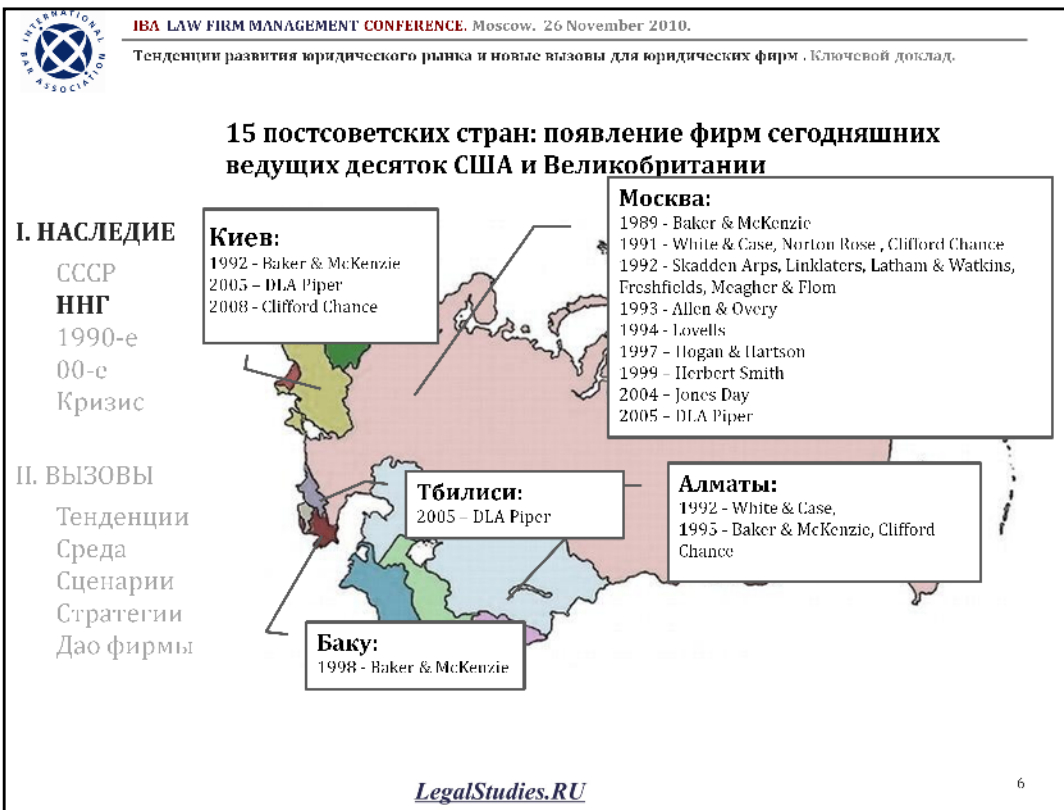
Стратегия 2, например, Skadden Arps; Meagher & Flom; Clyde & Co; Latham & Watkins и др.

Стратегия 3, например, Noerr; Beiten Burkhardt; Gide Loyrette Nouel; Manheimer Swartling; Specht и др.

Стратегия 4, например, Hengeler Mueller и Slaughter and May (оба – национальные лидеры и «лучшие друзья» по отношению друг к другу) – в одной части спектра; а далее – Loyens & Loeff; Wikborg Rein и множество иных национальных, международных, региональных и даже местных юридических фирм, которые по разным причинам решили не открывать свои офисы в ННГ.

Дополнительные измерения для характеристики различных подходов к присутствию в ННГ:

- 1) Предоставление клиентам в ННГ услуг в сфере своей ключевой домашней экспертизы (главным образом – в международных финансах или в международных спорах), с одной стороны; и глобальное «одно окно», с другой стороны
- 2) Обязательства по взаимным эксклюзивным рекомендациям (формализованные сети) против принципа независимых лучших и местных друзей
- 3) Широкое покрытие в пределах СНГ против подхода «только Москва»
- 4) Международные фирмы (продающие только свое домашнее право) против мультинациональных фирм (продающих как домашнее, так и местное право)



Ведущие 10-ки США и Великобритании (по состоянию на 2009) или их предшественники в ННГ

Из Топ-10 США (по выручке, 2009, источник: 'The American Lawyer')

- Baker & McKenzie - Москва 1989, Алматы 1995, Киев 1992
- Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom - Москва 1992
- Latham & Watkins – Москва 1992
- Jones Day - Москва 2004
- White & Case – Москва 1991

Из Топ-10 Великобритании (по выручке, 2009, источник - 'The Lawyer' Magazine)

- Clifford Chance - Москва 1991, Алматы 1995, Киев 2008
- Linklaters – Москва 1992
- Freshfields – Москва 1992
- Allen & Overy – Москва 1993
- DLA Piper – Москва 2005, Санкт-Петербург 2005, Киев 2005, Тбилиси 2005
- Hogan Lovells – Москва 1994 (Lovells – Москва 1994, Hogan & Hartson – Москва 1997)
- Herbert Smith – Москва 1999
- Norton Rose – Москва 1991



Начало 1990-х. Появление первых отечественных фирм ...

I. НАСЛЕДИЕ

СССР

ННГ

1990-е

00-е

Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции

Среда

Сценарии

Стратегии

Дао фирмы

Россия*:

1990 – Барцевский и партнеры; Клишин и партнеры; Яковлев и партнеры; ФБК

1991 – АЛРУД

1992 – Юстина; ЮСТ

1993 – Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры

Украина:

1990 – САЛКОМ

1992 – Василь Кисиль и партнеры

Беларусь:

1990 – Власова, Михель и Партнеры

Казахстан:

1992 – GRATA

1993 – Aequitas

* См., например, Рейтинг российских юридических фирм по дате основания на портале Право.РУ:
<http://www.pravo.ru/rating/lawfirms/?type=0>

Прямая речь: «В начале 1990-х русскоговорящий рынок юридических услуг был недоразвит, а русскоязычные юридические фирмы были небольшими, им не хватало ресурсов и опыта для того, чтобы соответствовать международным стандартам и конкурировать с международными и иностранными юридическими фирмами».

IBA LAW FIRM MANAGEMENT CONFERENCE. Moscow, 26 November 2010.
Тенденции развития юридического рынка и новые вызовы для юридических фирм. Ключевой доклад.

Результаты ранних 1990-х для юридических рынков в СНГ

2 параллельных мира

I. НАСЛЕДИЕ
СССР
СНГ
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ
Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

1: Иностранные инвестиции (в основном «на вход»); сделки с международным элементом

2: Судебные споры внутри страны; 'не на жизнь, а на смерть'; конфликты с администрацией и т.п.

1: доминируют иностранные юридические фирмы
2: доминируют независимые (отечественные) юридические фирмы и практики-индивидуалы

LegalStudies.RU

8

Два почти не пересекающихся рынка:

Параллельный мир № 1. Часть глобализованного рынка юридических услуг

- Акцент на консалтинг для иностранных компаний, совершающих действия в СНГ; от случая к случаю – консалтинг для местных клиентов по сделкам и спорам за рубежом
- Английский (или иной иностранный) в качестве рабочего языка
- Движущие силы: благоприятные инвестиционные возможности; появляющаяся местная клиентская база (отечественные клиенты, «отправляющиеся за рубеж»)
- Сфера господства условной группы международных юридических фирм «50+» с офисами в Москве и реже – в других столицах; при этом «+» обозначает способные на что-то местные юридические фирмы, количество которых обратно пропорционально интенсивности деятельности международных юридических фирм в данной стране (то есть степени привлекательности соответствующей национальной экономики для мировых рынков).

Параллельный мир № 2. Отечественные рынки юридических услуг

- Акцент на судебной практике в своей стране, битвы за корпоративный контроль и ценные активы, сражения с национальными и местными органами власти за правое или неправое дело
- Рабочий язык: русский и (или) иной отечественный
- Движущие силы: «чем хуже для бизнеса – тем лучше для юридического бизнеса» – питательная среда практик формируется на основе нормативных и управленческих несовершенств развивающихся рынков
- Господство многочисленных ремесленных (неиндустриализированных) операторов рынка - малоизвестные одиночки; малые и микроскопические юридические фирмы; узнаваемые марки могут развиваться только вокруг «звездного» юриста, массовых коробочных услуг или коррупции.

Межгалактическое взаимодействие – Ворота между параллельными мирами (сферы пересекающихся интересов):

- Человеческие ресурсы – они остаются общими для обоих миров в части специалистов с отечественным образованием
- Сумеречные практики - работаем в международном стиле, но не брезгуем отечественными правилами игры
- Отдельные межгалактические совместные проекты – обращение в государственные суды или иные конфликты; M&A или иные переговоры; работа на противоположных сторонах или в режиме субподряда
- Отечественные юридические фирмы, стремящиеся в международный мир
- Отечественные клиенты дорастающие до международного уровня, а также обжившиеся иностранные клиенты, ищущие более благоприятного соотношения цена/качество при покупке юридических услуг
- Законодатель, открывающий новые возможности для развития бизнеса клиентов, то есть способствующий увеличению спроса на юридические услуги.



Поздние 1990-е. Прямая речь:

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис



Андрей Гольцблат:

"it is not until the late 1990s that a handful of Russian law firms started to compete with their international counterparts..." 15.07.2010*

Результаты поздних 1990-х (пример России):

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

Новая волна ипострашых инвестиций в Россию; активное вовлечение российского бизнеса в мировую экономику

Условия ведения бизнеса становятся более сложными в смысле правового регулирования сделок, налогов и т.д.

Бизнес привыкает прислушиваться к советам внешних юристов

Юрдепы осознают необходимость внешних юридических услуг

Ипострашные клиенты начинают менять подход: от «одного окна» к «лучшим фирмам на рынке»

LegalStudies.RU

9

*Andrey Goltsblat. Goltsblat BLP. Russia. A 360 degree view of the legal industry in Russia. European CEO. 15 July 2010. <http://www.europeanceo.com/news/easterneurope//article1097.html>

В неаутентичном переводе:

«Лишь в конце 1990-х годов горстка российских юридических фирм начала конкурировать со своими международными коллегами...» 15.07.2010.

**«Современная юридическая фирма»:
Модель по состоянию на 1990-е**

Элемент	Принцип	Преимущества Недостатки
I. НАСЛЕДИЕ СССР ННГ 1990-е 00-е Кризис	БИЛЛИНГ	(+) Просто (-) Предоставление услуги может быть неэффективным
	СТОИМОСТЬ	Расходы + (+) Покрывает риски юрфирмы (-) Переносит риски на клиента
II. ВЫЗОВЫ Тенденции Среда Сценарии Стратегии Дао фирмы	КОМПЕНСАЦИЯ	Отложена на будущее (+) Приверженность (-) Устойчивые расходы на труд
	СТРУКТУРА	Партнерство (+) Активный внутренний рынок (-) Растрчивает дорогой человеческий капитал

Период между 1950-ми и 1990-ми годами известен как Золотой Век в юридической практике:

- Великое процветание в юридической практике, особенно в корпоративной
- Юридические фирмы установили внутренние структуры и методы работы, которые различные источники обозначают как модель «Современная юридическая фирма»

Такая фирма подразумевает 4 элемента, отражающие главные принципы в отношении биллинга, стоимости (ценообразования), компенсации (за труд) и структуры. Эти элементы образуют бизнес-модель индустриализированной коммерческой/ корпоративной юридической фирмы.

1. Система биллинга (формы гонорара)

Выставление счетов, основанных на калькуляции часов через почасовые ставки становится наиболее распространенным и предпочитаемым способом биллинга. Во-первых, это был простейший способ выставить счета, так как он отражает саму природу корпоративных юридических услуг (то есть профессиональных услуг, предоставляемых инкорпорированными специалистами, ведущими учет времени своей работы). Во-вторых, такой тип биллинга поддерживает принятую систему определения стоимости через расходы + прибыль.

Такая форма биллинга отнюдь не обязательно побуждала юридические фирмы ориентироваться на интересы клиентов, озабоченных задачей бюджетирования. Юридические фирмы нередко попадались на завышении счетов.

Были и такие инкорпорированные юридические фирмы, которые с самого начала отрицали почасовую ставку в ценообразовании, продвигая тем самым свою политику в качестве сильного конкурентного преимущества, например, Wachtell Lipton, нью-йоркская юридическая фирма с выручкой на юриста, равной примерно 2,5 миллионов долларов США в 2009 году, что почти в два раза больше, чем у юридической фирмы, занимающей в списке Global 100 второе место (см. The American Lawyer. Global 100. Most revenues. <http://www.law.com/jsp/tal/ArticleTAL.jsp?id=1202433980888>)

2. Стоимость (ценообразование)

Для корпоративных юридических услуг возобладала **система «Расходы +»**, так как она без всяких сомнений предлагает юридическим фирмам простой метод, обеспечивающий стабильный источник дохода и прибыли.

Такая система может быть наглядно проиллюстрирована формулой, часто применяемой для расчета почасовой ставки и построенной на следующих элементах: Сумма Компенсации Юристу, Накладных на Юриста и Доля Прибыли в числителе, а в знаменателе - Коэффициент Реализации, умноженный на Ожидаемое Количество Отработанных Часов (Утилизация).

Эта формула хороша для покрытия рисков юридической фирмы, но требует доработки в долгосрочной перспективе. В настоящий момент формула главным образом используется для расчета минимальной почасовой ставки. Необходимость обновления принципа «Расходы +» связана с внедрением в юридических фирмах более сложных компенсационных систем (в частности, основанных на множестве критериев исполнения, включая производительность юриста).

3. Компенсация

1990-е годы ознаменовались торжеством **концепции отложенной компенсации** в юридических фирмах. Компенсация «откладывается» на будущие годы по принципу старшинства, а еще выше – партнерства. Обычно, это работало таким образом: юридические фирмы удерживали примерно треть выручки, сгенерированной ассоциаторами, в качестве прибыли и передавали эти самые сладкие кусочки своим партнерам в качестве отложенной компенсации с подразумеваемым обещанием юристам, что те окажутся «получателями, когда станут партнерами».

Без сомнений, принцип старшинства такого рода едва ли останется самым привлекательным в будущем. Он совмещается и будет совмещаться с компенсационной системой, основанной на производительности юриста. Тем не менее, и компенсация по производительности едва ли полностью заменит систему старшинства: классическая система старшинства позволяет юридическим фирмам поддерживать стабильность и лояльность, то есть те принципы, которые цементируют цельность юридической фирмы.

4. Структура

Присоединяясь к юридической фирме, юрист принимает участие в первенстве за право войти в **партнерство**. Такая структура гарантирует эффективное увеличение рычага юридической фирмы без увеличения расходов на контроль. Более того, система спланирует партнеров и помогает поддерживать стабильные отношения с клиентами.

Тем не менее, можно заметить тенденцию к уменьшению процента вероятности партнерства для юриста: от 25% в 1970-е годы до 19% в 1990-е. Рост штата юристов отчетливо обгонял продвижение в партнерство. Получили развитие многоуровневые партнерства. Все двигалось к увеличению внутренних конфликтов: потребовались новые мотивационные системы.

**«Современная юридическая фирма» в 1990-е:
Специфика в России и СНГ**

	Элемент	Западные фирмы	Отечественные фирмы в русскоговорящем мире
I. НАСЛЕДИЕ СССР ННГ 1990-е 00-е Кризис	БИЛЛИНГ	Почасовая ставка	AFA (альтернативные формы гонораров) как правило: фиксированная сумма, условный гонорар
	СТОИМОСТЬ	Расходы +	С ориентацией на ценность для клиента и платежеспособность клиента
II. ВЫЗОВЫ Тенденции Среда Сценарии Стратегии Дао фирмы	КОМПЕНСАЦИЯ	Отложена на будущее	Зарплата & 'каждому по труду'
	СТРУКТУРА	Партнерство	Владение

Тем временем, операторы рынка в ННГ (особенно обитатели «параллельного мира №2»), не испытывавшие нужды следовать мировым моделям, развивали свои оригинальные ключевые элементы, соизмеряясь в большей мере с ожиданиями (точнее, только что обретенными потребительскими привычками) своих клиентов, а также с собственными управленческими понятиями, наработанными методом проб и ошибок.

Дополнительные комментарии:

- Альтернативные формы гонорара (АФА) в отечественном понимании использовались в силу того, что клиенты «хотели точно знать, сколько в конце концов это будет стоить».
- Условный гонорар (гонорар успеха) остается для большинства фирм самой значимой частью общей выручки фирмы в «параллельном мире № 2» (исключения – фирмы с коробочными услугами).
- Определение стоимости с ориентацией на ценность для клиента и платежеспособность клиента: «Сколько готов/хотел/не возражал бы мой клиент заплатить за такого рода работу, принимая во внимание ценность услуги для бизнеса клиента (стоимость сделки или цену спора), с одной стороны, и платежеспособность клиента, с другой стороны».
- «Соловья баснями не накормишь»: ассоциаторы и партнеры получают оплату в форме зарплаты или по принципу «каждому по труду» (что заработал, то и съел - частично) с многочисленными комбинациями этих методов.
- Основатели компании обычно являются и остаются ее (единственными) участниками-владельцами; нередко появляются и неюристы в качестве совладельцев; открытое партнерство – скорее исключение.

Забегая вперед: удивительнейшим образом два параллельных мира переживают новое сближение с последним экономическим кризисом. Тенденции рынка побуждают оба типа операторов к частичному пересмотру своих бизнес-моделей. Западные фирмы расстаются с Золотым Веком под давлением клиентов, жаждущих эффективности. А отечественные фирмы параллельного мира с момента рождения и не видели иных клиентов, кроме как «жаждущих вообще». Равным же образом ожидания «живущего сегодняшним днем свободного амбициозного многогранного профессионала в свободной стране» оказываются близкими к ожиданиям инфантильного иждивенчески мыслящего типа в постсоветском мире: не перерабатывать, не откладывать счастье на будущее, искать баланс жизни и работы. Вопрос к размышлению: в чем же тогда разница?



00-е: Пример России

Legal 500. (в отношении России)

2001: "В этом году российские юристы в первый раз упоминаются в той же категории, как возвеличенные эксперты"

2002: "Местные юридические фирмы с опытом трансграничных и международных сделок и (или) с умением работать на английском языке образуют меньшинство в России"

2003: "Хоть эти фирмы в теории и конкурируют на одном рынке с международными фирмами, зачаточное состояние коммерческого юридического сектора России обозначает, что лишь немногие из них или даже вообще никто пока не в состоянии конкурировать за поручения высшего уровня"

2005/2006: "Некоторые из российских фирм смогли бросить достойный вызов господству западных посягателей. В корпоративных вопросах международная природа многих из крупнейших российских сделок обозначает, что большинство отечественных фирм не могут конкурировать, не имея международного присутствия. Тем не менее, некоторые действительно обеспечивают качественный консалтинг и нередко становятся рекомендуемыми любимчиками у западных фирм, которые не имеют практику на этой почве".

Правовые системы в России и других ННГ активно развиваются: иностранные инвестиции, налоговое право, таможенное право, миграционное право, судопроизводство, антимонопольное право, интеллектуальная собственность и т.д.

Тем не менее,

- **без регулирования** юридической профессии («кто и что»)
- **без единообразных профессиональных стандартов** осуществления юридической практики («как»).



Результаты 00-х. Пример России.

Стремительный рост выручки (например, более 100% в год)

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

«Лучшие друзья / Местные друзья» превалируют над формальными сетями и слияниями (с редкими исключениями)

Личности против Институций:

Отечественные фирмы главным образом держатся на своих отцах-основателях и проявляют себя в большей мере как фирмы отдельных лидеров, нежели отлаженные компании;

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

у ведущих российских юрфирм – огромный рычаг (соотношение юристов к партнерам), что приводит к самым высоким показателям выручки на партнера среди национальных юридических фирм в Европе

Только две национальные российские юридические фирмы насчитывают от 100 до 200 юристов*,
существенно отставая по этому показателю от иных ведущих юридических фирм в Европе.

LegalStudies.RU

* Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры и Repeliaev Group (Источник: The Lawyer. European 100. Year 2009)



**00-е.
Прямая речь:**

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис



Дмитрий Афанасьев, Россия:
"Взросление российских юридических фирм..." *

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы



Армен Хачатурян, Украина :
*"The challenge is not simply to get into the top tier
of your profession, it's to stay there ..."* **

* *Новые российские юристы: Какие они?* - по материалам Конференции «Юридический бизнес» 12 апреля 2007 года.

** *Asters Corporate Brochure. 2009. В неаутентичном переводе:
«Задача не просто попасть в высший пласт в своей профессии, а удержаться там...»*



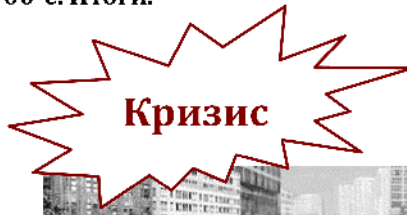
00-е. Итоги.

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы



Ускоряться или замедляться ?

Цитируя партнера российской юридической фирмы: «Больше скорость – меньше ям».

И в самом деле, те, кто нашел в себе мужество интенсифицировать свое развитие в непростые времена, когда все притормаживают, может в конце концов оказаться впереди.



2010-е: Текущие тенденции в индустрии юридического бизнеса по всему миру

I. НАСЛЕДИЕ

СССР

ННГ

1990-е

00-е

Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции

Среда

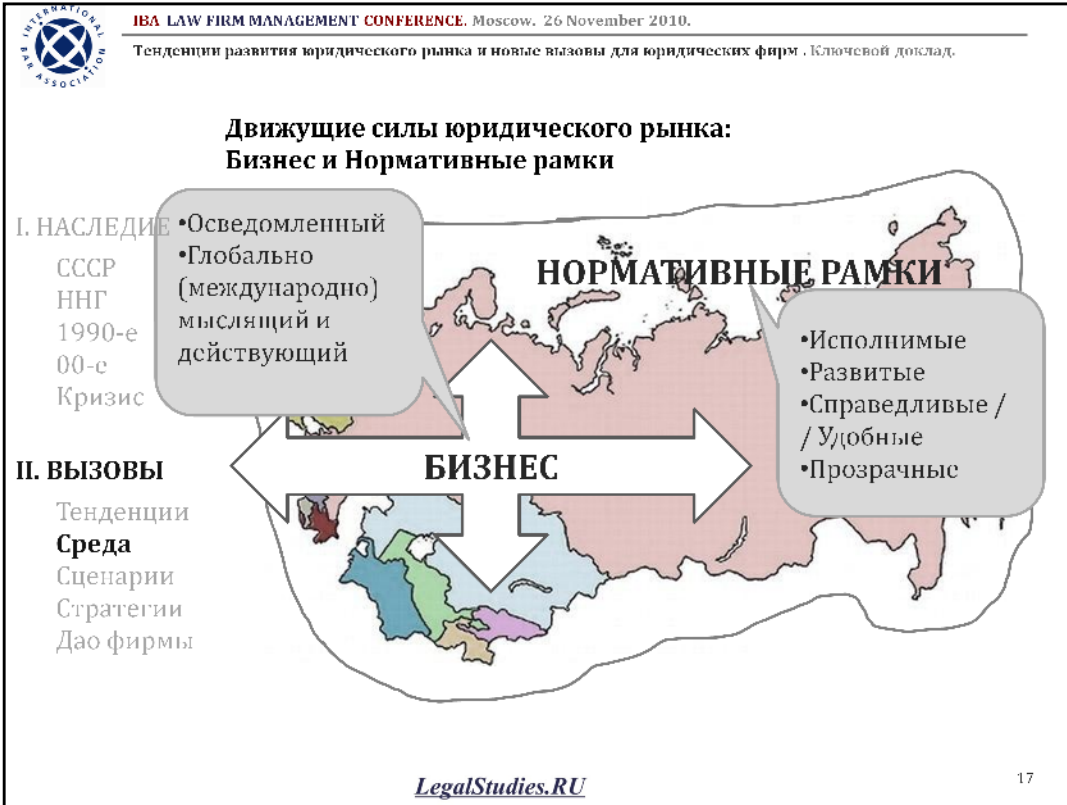
Сценарии

Стратегии

Дао фирмы

1. Дерегулирование
2. Глобализация и/или Специализация
3. Усиление конкуренции
4. Технологичность
5. Аутсорсинг внутри отрасли
6. Оказание услуг посредством интернета
7. Профессиональные менеджеры
8. Владение и/или Руководство
9. Поколение Y.

Вопрос к размышлению: Что из перечисленного выше является в равной мере актуальным для работы юридических фирм на русскоговорящих рынках?



Могут ли сами юридические фирмы создавать более благоприятные условия для своего бизнеса?

- Повышение осведомленности своих клиентов: невежественные клиенты могут быть удобными только для невежественных юристов.
- Принятые на развитых рынках подходы к покупке юридических услуг безусловно оказались бы кстати для отечественных операторов рынка.
- Углубление экономической интеграции, равно как и гармонизация права в русскоговорящем мире помогли бы генерировать больше интересных дел для юристов.
- Качество отечественных законов имеет существенное значение: юридическим фирмам следует добиваться большего влияния на отечественных регуляторов и больше взаимодействовать с ними.
- У права должно быть истинное верховенство: иначе не будет веры в право, и юридическим фирмам будет нелегко продавать правовые решения для бизнеса.
- Удобные нормативные рамки ведения бизнеса имеют решающее значение в контексте глобальной экономической конкуренции: сделай свою страну более привлекательной, если ты хочешь больше клиентов.
- Прозрачное право и применение права генерируют на самом деле больше работы для юристов, чем «туманная неопределенность».



От текущего состояния - к сценариям будущего (1/2)

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

Как разнообразные факторы и силы сработают для создания новых реальностей для юридических фирм?

Какие силы будут наиболее важными для будущего развития юридических фирм?

Правовая среда

Предоставление услуг

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

Гармонизи-
рованная |
глобальная

Негармонизи-
рованная

Единос

Обособленнос

Надо поставить вопросы:

1. Как будет выглядеть мировая экономика?
2. Какого рода нормативная среда и требования к соблюдению будут существовать?
3. Как и с кем юридическая фирма будет конкурировать: другие юридические фирмы, "юридические услуги неюрисстов"?
4. Как жестко будет регулироваться профессия?
5. Какая модель разрешения споров будет преобладать в мире?
6. Будут ли технологии пронизывать рынок юридических услуг?

Глобальная правовая среда = «Руки прочь»

Негармонизированная правовая среда = «Тяжелая» = «Точечная» = «Бессистемная»



От текущего состояния – к сценариям будущего (2/2)

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

Единые (общие)
поставщикиОбособленные
поставщикиНегармонизированная
правовая средаГармонизированная/
глобальная правовая среда

1 <ul style="list-style-type: none">• Конкуренция крупных мировых экономических блоков• Несколько огромных юридических фирм и иных объединителей• Нужен местный аутсорсинг• Сети средних юридических фирм• Высокая прибыль	3 <ul style="list-style-type: none">• Глобальные интеграторы• Экспертные IT-системы• 'Юристы в коробочке'• Доступ к местным ресурсам• Отбор по ценности и возможностям
2 <ul style="list-style-type: none">• 'Экспертотия'• Небольшие пищевые игроки• Без стандартов• Низкая прибыль	4 <ul style="list-style-type: none">• Новые операторы после экономического спада• Оплайн отбор и оценка удовлетворенности• Коммодитация услуг• Бизнес использует внутренние системы единого правового знания

Сценарий 1 (Единая поставка + Негармонизированная среда)

Предельно близко к текущему состоянию дел.

Сценарий 2 (Обособленные поставщики + Негармонизированная среда)

Одной из причин для такого сценария может послужить принятие норм, направленных на демонтаж гигантских юридических фирм с целью уменьшения конфликтов интересов (продолжающих разочаровывать бизнес) и увеличения доступности юридических услуг.

Другой движущей силой могли бы послужить усиливающиеся барьеры для вхождения иностранных юридических фирм на национальные рынки.

Рост числа споров, связанных с расширением частной сферы и сохранностью данных. Технологии остаются миром лоскутных заплаток без стандартов.

Сценарий 3 (Единые поставщики + Гармонизированная/глобальная среда)

Мир во всем мире, в котором царит желание дальнейшего развития торговых отношений. Эксперты переходят в область технологий с целью определения его содержания и правил.

Сценарий 4 (Обособленные поставщики + Гармонизированная/глобальная правовая среда)

Одной из движущих сил могло бы быть продвижение или поддержание дерегулирования юридической профессии, что позволило бы неюристам предоставлять более широкий спектр юридических услуг.

Доступный бенчмаркинг (измерение ключевых показателей) легко позволяет сопоставить характеристики многочисленных поставщиков. Нормативная среда поддерживает мировую торговлю, что усиливает гармонию.



Нужна новая стратегия (1/2)

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

ГДЕ

Иностранная фирма
международная
мультинациональная
глобальная

Отечественная фирма
местная
региональная
национальная

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

ЧТО и ДЛЯ КОГО

специализированная фирма
фирма с портфелем
фирма общей практики

Географический фактор неизбежно становится одним из ключевых стратегических драйверов. Тем не менее, выбор географии своих услуг (их территориального охвата) будет находится под очень сильным влиянием сегодняшней репутации, то есть акцентов, которые в прошлом делались по направлениям «ЧТО» и «ДЛЯ КОГО».

Ниже предлагается один из подходов для сегментации юридических фирм (можно использовать иные понятия, но смысл останется тем же):

Где.

Отечественные:

Местная фирма работает на ограниченной территории в непосредственной близости от места своего расположения, причем преимущественно для физических лиц, живущих или работающих «по соседству». У местной фирмы обычно генералистская (общая) практика, но может быть и иначе. Отличия **Региональной фирмы** могут заключаться в наличии иных офисов в регионе или в большем размере, а возможно и в нацеленности на определенных клиентов: она обслуживает не только клиентов-соседей. **Национальная фирма** в узком смысле слова является фирмой, поддерживаемой объединенной национальной структурой и скоординированными по всей стране областями практики. Конечно, необходимости в абсолютном покрытии не существует, но должно быть присутствие там, где у клиентов возникают постоянные потребности. Покрытие также зависит от того, является ли фирма специализированной, портфельной или с общей (генералистской) практикой. Например, деятельность специализированной фирмы за рамками одного офиса может создать национальную репутацию. *Вопрос к размышлению: Обладают ли национальные российские юридические фирмы полнотой территориального покрытия? А должны ли?*

Иностранные:

Международная фирма практикует только свое домашнее право. Такая стратегия по «открытию» офисов за рубежом» будет сталкиваться с ограничениями, ибо фирме будет сложно добиться непрерывности клиентского потока во всех зарубежных офисах. Поэтому такая модель обычно трансформируется либо в «лучших/местных друзей», либо в мультинациональную фирму. **Мультинациональная фирма** практикует как домашнее, так и местное право. Многие фирмы, следующие такой стратегии, превращаются в «офисы в разных местах», где от каждого офиса ожидается генерация собственной работы (желательно местного происхождения), и каждый офис рассматривается как отдельный центр прибыли. Этой модели очень часто не удается обеспечить истинную интеграцию, она остается привязанной к своим истокам с уклоном в насаждение «домашнего» руководства зарубежными офисами. **Глобальная фирма** может быть и похожа на мультинациональную, но она практикует иной подход в своей ментальности и деятельности. Все глобально: никаких «домашних» или «зарубежных» офисов, никаких «штаб-квартир». Ключевой характеристикой является глобальное руководство.

Что и Для Кого.

Специализированная фирма концентрируется на определенных областях практики (специализации) и(или) на рыночном секторе – клиентском или отраслевом (=нишевом). В отсутствие общепризнанного определения ряд исследователей предлагают считать, что специализированная фирма получает не менее 50% своей выручки от одной практики или 75% выручки от двух практик.

Фирма с портфелем (портфельная) имеет ограниченную базу практик. В отсутствие общепризнанного определения ряд исследователей предлагают считать, что портфельная фирма получает не менее 80% своей выручки не более, чем от 4 практик или 5 практик, совмещенных с клиентским/рыночным сектором.

Фирма общей практики (генералистская) имеет широкий спектр услуг. К сожалению, отсутствие осознанной стратегии нередко может побудить портфельную юридическую фирму метаться по развивающемуся рынку, превращаясь, в результате, в «недоразвитую» генералистскую практику, хотя она могла бы стать крепкой портфельной.

IBA LAW FIRM MANAGEMENT CONFERENCE, Moscow, 26 November 2010.
Тенденции развития юридического рынка и новые вызовы для юридических фирм. Ключевой доклад.

Нужна новая стратегия (2/2)

I. НАСЛЕДИЕ
СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

II. ВЫЗОВЫ
Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

Нормативная среда
Корпоративная стратегия
Бизнес-стратегия
Операционный уровень

LegalStudies.RU

21

Сбалансировать нижние и верхние уровни - одна из самых сложных задач при принятии и следовании своей стратегии. Большинство юридических фирм беспокоятся лишь о двух нижних уровнях: Бизнес-стратегия и Операционная стратегия (как мы работаем). Наиболее успешные фирмы обращаются ко всем уровням.

Нормативная среда

Есть у каждой фирмы. Но лишь немногие ее формулируют и культивируют.

Нормативная среда охватывает как то, что должно происходить (культура), так и то, что в действительности происходит (климат). Примером могут служить некоторые исключительные национальные лидеры или юридические фирмы Волшебного Круга (Magic Circle), которые, будучи даже не самыми большими по размеру, постоянно притягивают сделки высочайшего профиля, высочайшей ценности и высочайшего риска для наиболее «престижных» клиентов.

Когда нормативная среда сформулирована, она функционирует как набор нормативных стимулов или ограничений, влияющих на иные уровни стратегии (например, принцип рекрутинга Wachtell Lipton: «мы не берем на работу поработавших у других»).

Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия приравнивается к рыночной стратегии (внимание – не путать с маркетинговой стратегией), то есть к необходимому выбору той индустрии и рынков, где фирма хочет добиваться конкурентных преимуществ. Она может уйти и за пределы рынка юридических услуг (например, управление богатством для частных клиентов).

Бизнес-стратегия

Этот уровень стратегии отвечает на вопрос «как?» юридическая фирма хочет конкурировать в индустрии и на рынках, которые она избрала.

Операционные стратегии

Несколько стратегий, поддерживающих более высокие стратегические уровни. Охватывает маркетинг, технологии, HR и т.д.



2010-е. Дао Юридической фирмы: Мировые тренды

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

ЭТО ВО ВСЕ НЕ ТОЛЬКО АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФОРМЫ ГОНОРАРОВ (АГА)!

Прежде всего, это:

Изменение бизнес-модели: от продажи времени – к продаже интеллектуального капитала

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

От «Человека экономического» – к «Профессионалу»

От продуктивности – к эффективности

Постросисней внутренней 'нормативной среды' (культура + климат)

При формулировании новой (или доработке текущей) стратегии следует также принять во внимание текущие глобальные тенденции в индустрии.

1. Возникает потребность в **Изменении бизнес-модели** (см. выше).

Продажа времени может оставаться внутренней финансовой моделью, но если юридическая фирма хочет быть конкурентоспособной и выгодной для бизнеса, если следует научиться использовать и коммуницировать весь интеллектуальный капитал фирмы, включая бизнес-рецепты, единое знание (услуги, рабочие процессы), человеческий капитал (профессионалы, руководство), капитал отношений (бренд, клиенты, нетворкинг).

2. От **Человека Экономического** к **Профессионалу**

Необходимо иметь в виду переход от концепции «экономического человека» (обильно критикуемой за внимание единственно к финансовым данным) к концепции профессионала, который концентрируется на ценностях и отношениях.

3. От **продуктивности** к **эффективности**

Качественно управляемые фирмы научились быть продуктивными. Но насколько они при этом эффективны – как для своих клиентов, так и в смысле своей собственной стратегии? Например, ощущается недостаток надежных инструментов измерения эффективности юридической практики в целом (контроль качества для фронт-офиса и эффективность бэк-офиса).

4. Сильная, сформулированная **нормативная среда** (см. выше) с неизбежностью обеспечит конкурентное преимущество в среде «одинаково профессиональных» юридических фирм. Она поддерживает иррациональный выбор определенной юридической фирмы и ее сильный бренд.



2010-е.

Вызовы для отечественных юридических фирм в русскоговорящем мире:

I. НАСЛЕДИЕ

СССР
ННГ
1990-е
00-е
Кризис

1. Юридическим фирмам предстоит преодолеть привычку клиентов покупать услуги преимущественно в болезненных ситуациях (не на жизнь а на смерть).

Что делать:

1. Профессионализм
2. Прозрачность
3. Стиль
4. Коммуникации
5. Повышение осведомленности клиентов

II. ВЫЗОВЫ

Тенденции
Среда
Сценарии
Стратегии
Дао фирмы

- 2.** Юридическим фирмам следует институционализироваться.
- 3.** Консолидация юридических фирм.

1. Этот переход потребует много усилий от самих юридических фирм.
2. Как противоположность фирмам, построенным исключительно на талантах своих лидеров.
3. Развивающиеся рынки требуют большей консолидации операторов, которая может быть достигнута посредством слияний, присоединений, открытием новых офисов или собственным ростом.



открывается “Юридическая фирма будущего”

Источники и литература, использованные для данного доклада:

- Afanasiev, Dimitry . Interview with the Russian Investment Review. <http://www.epam.ru/index.php?id=21&id2=569&l=eng>
- Goltsblat, Andrey . Goltsblat BLP. Russia. A 360 degree view of the legal industry in Russia. European CEO. 15 July 2010. <http://www.europeanceo.com/news/easterneurope//article1097.htm>
- Rudomino, Vassily . Development of the Russian Legal Market (from 1989 up to present). IBA Roundtable “Global and Independent Law Firms in Europe and Russia: Roles and Development Strategies” December 7, 2006. http://www.legalstudies.ru/iba_materials/VRudomino_presentation.pdf
- 2020 Legal Transformation Study Updated. Presentation at College of Law Practice Management Denver, CO September 25, 2009. Presented by Ward Bower Altman Weil, Inc.
- Kummel, W. (1996). “A Market Approach to Law Firm Economics: A New Model for Pricing, Billing, Compensation and Ownership in Corporate Legal Services”, Columbia Business Law Review, 1996.
- Managing the Modern Law Firm. Edited by Laura Empson. Oxford University Press. 2007.
- Mayson, Stephen. Law Firm Strategy: Competitive Advantage and Valuation. Oxford. 2007.
- Zweigert, Konrad; Koetz, Heiz. Introduction to Comparative Law. Clarendon Press. Oxford. 1992.
- Blase, Friedrich. L’homme Economique est Mort! Vive les Gens Professionels! KermaPartners Quarterly. 2009, Issue 2, P.17

Многочисленные статьи, исследования и рейтинги:

The Lawyer; The American Lawyer; The European Lawyer; Legal Business; The Legal Week; AltmanWeil; Hildebrandt; KermaPartners Quarterly; ABA; IBA; PLC (Recommended on Russian Legal Market <http://legalrisk.practicallaw.com/which/firmRecommendationsByJurisdiction.do?jurisdictionId=:22476>) Materials of Harvard Business School etc.

Сайты, брошюры и комментарии