



The outsourcing game Debbie Legall

**Аутсорсинг
Дебби Лигалл¹**

Требование клиентов об уменьшении размера счетов заставляет юридические фирмы всерьез задуматься о бизнес преимуществах и этических подводных камнях аутсорсинга.

В нынешних экономических условиях юридические фирмы упорно пытаются найти способы оптимизации своей работы и снижения затрат. Аутсорсинг возникает как путь достижения этих целей перед лицом быстро изменяющегося юридического рынка. И когда борьба за результативность без ущерба для эффективности становится более конкурентной, ключевым становится выбор подходящего вида аутсорсинга.

Сейчас в глобальном юридическом бизнесе постепенно формируются две модели аутсорсинга: аутсорсинг бизнес-процессов (business process outsourcing – BPO), согласно которому третья сторона выполняет внебиллинговые задачи, включающие рутинную и повторяющуюся работу; и юридический аутсорсинг (legal process outsourcing – LPO), предполагающий использование юридической фирмой третьей стороны для оказания услуг, оплачиваемых клиентом

Формирование будущего

Возможно, лучший пример BPO продемонстрировала компания CMS Cameron McKenna. Она подписала договор с Integron – провайдером интегрированных исследовательских, юридических и профессиональных бизнес решений, – который оказывает услуги аутсорсинга ведущим компаниям США и Великобритании. Контракт на сумму 583 миллиона фунтов стерлингов характеризуется Integron как «эксклюзивное соглашение сроком на 10 лет на услуги по аутсорсингу функций мидл-офис (middle-office)²», и на сегодняшний день считается крупнейшим в этом виде аутсорсинга.

Тони Райт (Tony Wright), исполнительный директор лондонского офиса CMS Cameron McKenna, объясняет причины выбора этого партнерства. В начале 2009 года фирма проводила стратегическое исследование с целью выяснить, как можно лучше структурировать определенное количество услуг, включая бизнес услуги, процессы (такие, как коммуникации, обслуживание помещения и

оборудования, документооборот, IT, обучение и развитие, а также закупки). Он объясняет, что фирма поставила следующие цели для формирования своей будущей бизнес модели:

- оказание усовершенствованных, «лучших в своем классе» услуг;
- улучшение конкурентоспособности и гибкости в оказании услуг;
- создание инновационной и гибкой бизнес платформы (способной обслуживать множество клиентов, офисов и стран);
- предложение новой стимулирующей рабочей атмосферы и улучшенных карьерных возможностей, подразумевающих, что обслуживающий персонал начинает работать с клиентами;
- снижение издержек.

Райт (Wright) уточняет, что в рамках стратегического исследования фирма провела «детальную оценку (вышеуказанных) пяти моделей спектра, который, с одной стороны, включал модель «сделай сам», а с другой – модель чистого аутсорсинга «lift and shift» (стратегия «поднять и переместить» - Пер.). Посередине было сочетание стратегических партнерств – начиная с тех, которые базируются на внесении собственных средств в капитал (предоставляя преимущественно финансовый доход), и заканчивая теми, которые предлагают больше: в виде опыта аутсорсинга (для юридической фирмы) и существующей инфраструктуры».

представляет как адвокатские образования, так и юридические фирмы по всему миру, она может собрать их вместе с тем, чтобы создать признанный на международном уровне кодекс лучшей практики»

Стивен Денир

Старший вице-президент Комитета IBA по управлению юридической фирмой

Инсорсинг

Некоторые компании имеют уже долгую историю аутсорсинга, вследствие чего накопили знания и опыт в приведении своих предложений по аутсорсингу в соответствие точным требованиям своих клиентов.

Одной из таких компаний является Baker & McKenzie, которая в 2000 году разработала вариацию на тему аутсорсинга в рамках процесса под названием «инсорсинг». «Инсорсинг» являлся сочетанием аутсорсинга, оффшоринга и совместного пользования услугами, но с одним ключевым отличием. Услуги оказывались небольшой группой сотрудников, которые были приняты на работу в тщательно выбранном месте расположения: в Маниле. Команда в Маниле занималась набором текстов и редактированием

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

² Мидл-офис (Middle office) – это концепция функций, призванных «связать» фронт-офис (front office) и бэк-офис (back office), бизнес-процессы (например, IT, биллинговые системы и т.п.)

надиктованного текста, а целью работы этой команды было повышение ценности выполняемой для клиента работы, а также внутренних услуг компании. Выбор Манилы в качестве места работы этой команды был обусловлен тем фактом, что на Филиппинах проживает большое количество высокообразованных носителей английского языка, а также доступностью поддержки на других распространенных языках, включая японский, китайский, испанский и немецкий языки.

Модель инсорсинга Baker & McKenzie, больше известная как Global Services Manila (GSM), со временем совершенствуется. Команда GSM значительно увеличилась, и, имея в штате более 450 сотрудников, она призвана удовлетворять потребности 67 офисов компании по всему миру. GSM оказывает широкий спектр важнейших услуг, включая маркетинг, бизнес развитие, IT и управление финансами.

Компания признает, однако, что потребности клиентов не одинаковы, и в первую очередь необходимо понимать, что предпочтительнее индивидуальный подход, а не повторение одной и той же формулы повсеместно.

Грег Уолтерс (Greg Walters), Исполнительный директор Baker & McKenzie, утверждает: «для крупной компании с полным комплексом обслуживания, с более чем 15 000 клиентов по всему миру модель «один размер подходит всем» просто не годится. Скорее наоборот, мы фокусируемся на потребностях наших клиентов, вырабатывая индивидуальные решения для их особых бизнес задач. Для некоторых клиентов они могут включать поддержку от нашей инсорсинговой команды. Для других – партнерство с провайдерами по некоторым юридическим процессам. Эта поддержка может даже включать сочетание этих двух или каких-либо других решений. Наш подход всегда будет являться клиентоориентированным».

Модель роста

Другие фирмы также избрали элементы аутсорсинга. В марте 2009 года Osborne Clark объединил усилия с Integreon и запустил работу первого на территории Великобритании центра, оказывающего услуги аутсорсинга на юридическом рынке, с целью удовлетворения собственных офисных потребностей, а также аналогичных потребностей других юридических фирм.

Подписав в конце 2009 году договор с Integreon, Allen & Overy стала первой компанией «Магического круга» (Magic Circle), которая перевела на аутсорсинг свою юридическую работу, поручив командам провайдера LPO Integreon в Нью-Йорке и Мумбаи выполнение процедур базового анализа судебных материалов.

Нельзя осуществить успешный аутсорсинг по щелчку или одним нажатием кнопки, требуется время и опыт»

Грег Уолтерс
Baker & McKenzie

К LPO, как модели аутсорсинга, всегда относились с осторожностью, но сегодня это отношение кардинально поменялось. Согласно исследованию оффшоринга, недавно проведенному PricewaterhouseCoopers и Duke University, LPO

по всему миру становится все более популярным, и все указывает на то, что в будущем эта тенденция продолжится.

Например, в Индии, где находится около 110 провайдеров LPO, юридический аутсорсинг прирастает по 40% в год. Азиатско-тихоокеанский регион составляет 60% этого рынка, а оставшиеся 20% приходятся на Филиппины и Шри-Ланку. Но что лежит в основе такого роста популярности аутсорсинга?

Этика аутсорсинга

Ответом может послужить то, что аутсорсинг несет существенные преимущества трем своим ключевым целевым аудиториям: юридической фирме, клиентам юридической фирмы и партнеру по аутсорсингу.

Райт (Wright) подтверждает, что для CMS Cameron McKenna преимущества включают в себя доступ к услугам поддержки и технологиям – лучшим из доступных, а также возможность продемонстрировать значительные инвестиции в талант, процедуры и технологии. Он также добавляет, что клиенты фирмы получили следующие преимущества: «доступ к множеству модернизированных клиентских (бизнес) услуг; продвинутую систему управления комплексными транзакциями с инновационными, «лучшими в своем классе», IT системами (поддерживающими все, начиная от электронного выставления счетов до мобильных электронных операций cloud-based); юридическую фирму, концентрирующую свои усилия и активы на ключевых вопросах оказания юридических услуг своим клиентам».

В то же время, партнера по аутсорсингу может привлечь «талантливое объединение высококвалифицированных, опытных профессионалов оказания бизнес услуг с опытом поддерживающей деятельности в различных юрисдикциях; а также дополнительный масштаб и способность, позволяющая за счет усиления рычага предлагать эффективное ведение операций для клиентов.

Уолтерс (Walters) считает, что (с точки зрения выручки и прибыли) инсорсинг стал причиной роста Baker & McKenzie с 2000 года, но он остается осторожным в выделении какого-либо отдельного аспекта данной модели аутсорсинга в качестве ключевого фактора успеха. Он убежден, «что успеху способствовал целый ряд факторов, и невозможно выделить влияние одного из них». При этом он отмечает общие преимущества модели LPO: «мы получали клиентские поручения, в которых существенную часть нашего предложения (по согласованию с клиентом) составляла работа по оказанию требуемых услуг провайдерами LPO». Таким образом, процесс постепенного совершенствования, несомненно, остается лозунгом для компании.

Но можно ли опровергнуть тот факт, что аутсорсинг, несмотря на все его преимущества, может также вызвать определенные этические вопросы? В одной юрисдикции (а именно, в США) эта проблема вполне очевидна. Согласно исследованию Frontierion (чикагской консалтинговой компании по аутсорсингу), опубликованному в июле 2010 г. и основывающемуся на опросе 30 крупнейших фирм США из Am Law 50, большинство американских фирм отказались отвечать на вопрос об использовании юридического аутсорсинга, несмотря на то, что ответы были анонимным. Майкл Белл (Michael Bell), принципал Frontierion, полагает, что молчание лидирующих американских юридических фирм связано с тем, что они не знают, стоит ли публично

признаваться в том, что они привлекают аутсорсинговые компании, в том, как они руководят сотрудниками, работающими на аутсорсинге, и поддерживают стандарты качества, и, что особенно важно, как они выставляют счета клиентам за такую работу, выполненную на аутсорсинге. В любом случае компании столкнутся с этим вопросом в будущем из-за потребности изменить бизнес модели и решить большое число проблем, включая возрастающую конкуренцию и требования чувствительных к цене потребителей.

ВРО и LPO неизбежно связаны с определенными рисками. Райт (Wright) поясняет, что пока CMS Samego активно работает над тем, чтобы снизить риски посредством программы преобразований, риски продолжают существовать, «включая уровень изменений повсеместно в фирме и в тех услугах, которые потенциально будут затронуты в переходный период».

В своей статье «Аутсорсинг бизнес процессов от Германии до Индии» доктор Аксель Фанк (Axel Funk) (партнер) и доктор Грегор Цейфанг (Gregor Zeifang) из компании CMS Hasche Sigle в Штутгарте упоминают еще два риска аутсорсинга: язык и культуру, как результат растущей среди немецких фирм тенденции осуществлять деятельность по ВРО через индийских партнеров по ценовым причинам. Авторы полагают, что в результате этого возникает «возможный языковой барьер, который имеет большее значение в случае ВРО, чем в классическом IT аутсорсинге, где английский является основным языком общения». В качестве примера они приводят службу HR, отмечая, что ее аутсорсинг должен вестись только на немецком языке.

Растущее смятение

Фанк (Funk) и Цейфанг (Zeifang) также утверждают, что и культурные различия бросают свой вызов; эти различия нужно «принимать во внимание, они могут привести к неправильному пониманию и разногласиям в связи с предоставлением услуг». Эти различия могут проявиться только после заключения соглашения о ВРО. Авторы полагают, что эти различия можно сгладить путем создания «модульного» соглашения ВРО (в соответствии с тем, что ожидают увидеть немецкие компании), которое определяет предмет договора и ряд других деталей, включая бизнес-процессы которые передаются на аутсорсинг, условия договора, ответственность и защиту данных.

Возможно, самой большой проблемой для компаний, использующих аутсорсинг в других юрисдикциях, является само право. Другими словами, Фанк (Funk) и Цейфанг (Zeifang)

отмечают, что в случае с немецкими компаниями, которые используют аутсорсинг бизнес-процессов в Индии, договоры должны регулироваться немецким правом, памятуя о малой вероятности того, что немецкие клиенты будут использовать индийское право. Авторы также выделяют другие сферы, требующие внимательного рассмотрения: претензии в случае качественных недостатков и ответственность.

Еще одной областью потенциального риска является качество, особенно, если компания пытается найти баланс между качеством и ценой. Уолтерс (Walters) полагает, что в случае с его компанией это не является проблемой. «Работая в Маниле, мы поняли, что на самом деле возможно и снизить цену, и улучшить качество услуг. Объединяя определенные процессы, мы смогли сэкономить время, которое частично было использовано для дальнейшей разработки контроля качества».

Но, основываясь на идеях, высказанных Фанком (Funk) и Цейфангом (Zeifang), Стивен Денир (Stephen Denyer), старший вице-президент Комитета IBA по управлению юридической фирмой и партнер по глобальным рынкам Allen & Overy (Франкфурт), отмечает, что «на данный момент не существует глобального регулирования этой международной деятельности. На самом деле, нет даже общепринятых норм или стандартов». Он полагает, что «IBA должна внести уникальный вклад в глобальные дебаты по вопросу юридического аутсорсинга». Причиной этому является то, что IBA представляет как адвокатские образования, так и юридические фирмы по всему миру, она может собрать их вместе с тем, чтобы создать признанный на международном уровне кодекс лучшей практики. Я знаю, юридические фирмы-члены IBA это поприветствуют».

Несомненно, аутсорсинг выгоден для каждой из сторон, но время и хорошая подготовка по-прежнему остаются залогом успеха. Уолтерс (Walters) полагает, что «нельзя осуществить успешный аутсорсинг по щелчку или одним нажатием кнопки, требуется время и опыт. Мы поняли, какая работа может перемещаться с самым высоким уровнем экономической эффективности и качественного результата, которых ожидают наши клиенты и сотрудники».

Обращаясь к юридическим фирмам, которые задумываются об LPO, Уолтерс (Walters) говорит: «Начните сейчас и будьте готовы к долгосрочным инвестициям! Это не минутная прихоть; LPO это постоянный процесс. Клиенты требуют от юридических фирм предоставления наиболее эффективных и высококачественных услуг, и хорошо продуманный и приведенный в исполнение подход может оказать ощутимую выгоду клиентам».

Дебби Лигалл - внештатный журналист. Вы можете связаться с ней по e-mail: debbie.legall@gmail.com.

Эта статья была опубликована в октябрьском 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