

Какие формы гонораров использует юридическая фирма?

Проводится ли регулярная и системная оценка экономической обоснованности получаемых гонораров?

Известна ли партнерам себестоимость часа работы каждого из нанятых юристов?

Каково соотношение юристов и вспомогательного персонала в юридической фирме?

Сколько карьерных ступеней отделяет юриста от партнера?

Существует ли у юридической фирмы маркетинговая стратегия?

Какова специализация Вашей юридической фирмы?

Кто является конкурентом Вашей юридической фирмы?

Существует ли в Вашей фирме электронная система управления клиентскими поручениями?

Проводится ли Вами оценка удовлетворенности клиентов?

Принимали ли Вы новых партнеров «со стороны»?

и многое другое ...

Москва, 2007 г.

Настоящий материал подготовлен АНО ЛигалСтадис.РУ исключительно в информационных целях.

Никакая часть настоящего материала не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения АНО ЛигалСтадис.РУ. Любое устное или письменное цитирование должно содержать обязательную ссылку на информацию, размещенную на титульном листе.

© АНО ЛигалСтадис.РУ, 2007.

© И.В.Калинина, А.В.Хвощинский, 2007.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛигалСтадис.РУ

**«Российские
юридические
фирмы:
структуры, управление,
гонорары, маркетинг,
персонал»**

2006 год

Под редакцией
И.В.Калининой
А.В.Хвощинского

LegalStudies.RU
(ЛигалСтудис.РУ)

- первая в России профильная организация, оказывающая профессиональную поддержку деятельности и развития юридических фирм, бюро, адвокатских образований и юридических департаментов.

ПРЕДМЕТНЫЕ ОБЛАСТИ:

Маркетинг и бизнес-развитие:

- разработка маркетингового плана и плана бизнес-развития юридических фирм
- организация отдельных маркетинговых мероприятий: исследования рынка и конкуренции, организация семинаров и конференций, поддержка проведения PR-акций для юридических фирм.

Стратегическое планирование в юридической практике:

- эффективное позиционирование юридических услуг
- разработка и внедрение плана стратегического развития для юридической фирмы, ее практик и отделов
- поддержка формирования надлежащих структур и механизмов в рамках юридических фирм или юридических департаментов согласно стратегическому плану развития.

Управление работой с клиентами:

- разработка и внедрение систем управления клиентскими поручениями и систем «заботы о клиентах»
- эффективное использование CRM-систем в юридической практике.

Управление персоналом в юридической практике:

- разработка и внедрение систем отбора, оценки и продвижения сотрудников в юридических фирмах и юридических департаментах
- разработка и внедрение программ развития сотрудников юридических фирм и юридических департаментов
- разработка и проведение корпоративных семинаров и тренингов для сотрудников юридических фирм и юридических департаментов
- развитие систем мотивации/компенсации сотрудников.

Управление знаниями в юридической фирме:

- поддержка формирования системы хранения типовых и прецедентных документов.

Развитие профессиональных навыков юристов:

- навыки юридического письма
- юридические переговоры и коммуникации
- специальные навыки организации работы юриста
- развитие профессиональной карьеры.

ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

Консалтинг для юридических фирм, бюро, адвокатских образований и юридических департаментов

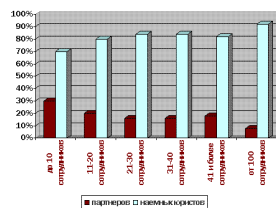
Корпоративные семинары и тренинги

Открытые семинары и тренинги

Конференции и круглые столы по вопросам развития юридической практики

Международное профессиональное сотрудничество

Исследования рынка юридических услуг



Достоинства участия в услугах / преимущества наших программ (сфера МС)

ИКТ
Данный продукт является одним из новейших разработок нашей компании и направлен на то, чтобы помочь юристам, работающим в сфере МС, повысить эффективность своей работы, оптимизировать процессы управления юридической практикой, улучшить взаимодействие с клиентами и повысить качество предоставляемых услуг.

ИКТ
В основе программы лежат современные технологии и методы управления юридической практикой, которые позволяют минимизировать затраты на управление юридической практикой.

ИКТ
Программа является одним из самых эффективных инструментов для управления юридической практикой, который позволяет юристам повысить качество предоставляемых услуг, оптимизировать процессы управления юридической практикой и повысить взаимодействие с клиентами.

ИКТ
Каждый участник программы получает доступ к уникальным материалам, которые помогут ему повысить эффективность своей работы, оптимизировать процессы управления юридической практикой и повысить взаимодействие с клиентами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: Об исследовании.....	4
РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОММЕНТАРИИ	6
I. ПЕРСОНАЛ В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ	6
I.1. Число постоянных сотрудников фирм, принявших участие в Исследовании.....	6
I.2. Соотношение вспомогательного персонала юридических фирм по отношению к общему числу сотрудников.....	6
I.3. Уровни юридического персонала (начиная с позиции юриста и заканчивая предпартнерской позицией).....	7
I.4. Система отбора персонала	9
I.5. Система оценки персонала.....	9
I.6. Продвижение сотрудников	10
I.7. «Скорость» продвижения.....	10
I.8. Повышение квалификации.....	11
I.9. Текучесть профильного персонала.....	11
I.10. Текучесть вспомогательного персонала.....	12
I.11. Отдельные категории неюридического персонала в юридических фирмах.....	12
I.12. Наличие позиции сотрудника, выполняющего исключительно функции по организации работы и управлению юридической фирмой	13
I.13. Комментарий LegalStudies.RU.....	14
II. ПАРТНЕРСТВО В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ.....	15
II. 1. Соотношение партнеров к общему числу юридического персонала	15
II. 2. Динамика изменения числа партнеров	15
II. 3. Принятие партнеров «со стороны»	16
II.4. Комментарий LegalStudies.RU.....	16
III. ГОНОРАРНАЯ ПОЛИТИКА ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ	17
III.1. Востребованность различных форм гонораров клиентами.....	17
III.2. Удобство различных форм гонораров для юридических фирм	18
III.3. Сводные данные по востребованности и удобству различных форм гонораров.....	19
III.4. Фактическое применение юридическими фирмами различных форм гонораров	20
III.5. Споры с клиентами по вопросу о гонораре	22
III.6. Стандартные ставки гонораров, закрепленные внутренними документами	22
III.7. Переговоры о гонорарах.....	23
III.8. Себестоимость реального часа работы и иные экономические параметры формирования стоимости услуги	24
III.9. Комментарий LegalStudies.RU.....	25
IV. МАРКЕТИНГ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ	26
IV.1. Клиенты юридических фирм	26
IV.2. Процент судебных споров	27
IV.3. Конкуренты.....	27
IV.4. Маркетинговая стратегия и инструменты.....	28
IV.4.1. Формализованная маркетинговая стратегия	28
IV.4.2. Отдельные инструменты маркетинга услуг юридических фирм.....	29
IV.5. Комментарий LegalStudies.RU.....	31
АНОНС ИССЛЕДОВАНИЯ 2007 года.....	32

ВВЕДЕНИЕ: Об исследовании

Одна из важнейших задач российского юридического бизнеса в настоящий момент – заявление о собственном конкурентоспособном существовании. Это необходимо и тем, кто видит в качестве своих конкурентов международные и иностранные юридические фирмы, и тем, кто консультирует российский малый и средний бизнес. В первом случае – это необходимо для того, чтобы как приходящие в Россию инвесторы, так и крупные российские компании не считали, что обеспечить им услуги высокого качества могут лишь глобальные или иностранные фирмы силами международного (в первую очередь – российского) персонала. Во втором случае – для формирования спроса на юридические услуги со стороны более широких кругов потенциальных клиентов.

Однако для того, чтобы заявлять о себе как о сформировавшейся категории, необходимо критично посмотреть на то, что же из себя представляет российский рынок юридических услуг.

Будучи первой в России профильной организацией, занимающейся исключительно вопросами организации оказания юридических услуг, Правовая экспертная инициатива ЛигалСтадис.РУ (LegalStudies.RU) с 2006 года положила начало комплексным исследованиям рынка юридических услуг в России, проведя первое общее исследование на тему «Российские юридические фирмы: структура, управление, гонорары, маркетинг, персонал» (далее – Исследование).

Исследование проводилось в двух формах: интервьюирование и анкетирование.

Закономерно то, что Исследование преимущественно концентрировалось на юридических фирмах и адвокатских образованиях города Москвы. Москва является наиболее крупным и динамично развивающимся рынком оказания как профессиональных услуг в целом, так и юридических услуг в частности. В силу большой концентрации населения и бизнеса, объем предложений юридических услуг в Москве достаточно широкий для проведения репрезентативного исследования. Рынок юридических услуг в Москве представлен по всем его направлениям и характеристикам. Здесь мы можем встретить фактически все возможные формы оказания юридических услуг: начиная от деятельности международных юридических фирм, юридических «бутиков» и сетевых многопрофильных фирм и заканчивая частнопрактикующими адвокатами. Это позволяло нам ставить вопрос о конкуренции между данными сегментами.

Однако нами были также анкетированы и интервьюированы юридические фирмы из других российских городов. Дополнительно нами были систематизированы и использованы данные бесед с многочисленными участниками наших открытых семинаров, тренингов и круглых столов. В результате – основу для Исследования составили данные в целом по 64 юридическим фирмам и адвокатским образованиям.

Разрабатывая анкету данного Исследования мы не ставили перед собой цели узнать базовые данные о юридических фирмах. Скорее мы стремились в форме простых вопросов поставить акценты на тех моментах, которые, с нашей точки зрения, являются ключевыми индикаторами состояния дел в юридических фирмах и адвокатских образованиях в том, что касается стандартов управления, обеспечения качества и преемственности работы, заботы о выстраивании надлежащих отношений с клиентами. Именно эти характеристики, по нашему убеждению, позволяют оценить эффективность организации коллективной юридической практики, нацеленной на обслуживание корпоративного бизнеса, вне зависимости от форм ее осуществления.

С учетом данных интервью по таким базовым индикаторам мы могли делать также выводы, выходящие за пределы поставленных вопросов.

Например, одним из первых наших вопросов был вопрос о том, в какой организационно-правовой форме осуществляется деятельность по оказанию юридических услуг. Распределение ответов приведено на представленной диаграмме.

Из данных показателей мы можем сделать как минимум два значимых вывода:

- 1) Адвокатское образование (бюро или коллегия) как классическая форма осуществления свободной профессии, отличная от «общегражданских» форм юридических лиц, вполне могла бы быть приемлемой организационно-правовой формой (2/3 респондентов избрали именно эту форму).
- 2) Однако для решения «мешающих» осуществлению профессии вопросов (наиважнейшие – вопрос собственности/ капитализации и вопрос найма/дифференциации членов) избирается форма ООО или иного хозяйственного общества. Либо ООО существует как параллельная структура, либо избирается как единственная форма. Кстати, в последнем случае, как правило, вопрос о принятии бывших сотрудников в партнеры (участники ООО) рассматривается большинством опрошенных как неприемлемый.



К сожалению, мы вынуждены констатировать, что такая непрозрачная система не порождает доверия со стороны привыкшего к ясности клиента.

Подобным образом, отталкиваясь от полученных данных и соотнося их с общемировым опытом, мы старались анализировать отдельные ключевые моменты организации работы юридических фирм и предлагали собственные комментарии и прогнозы. Предлагаем Вам ознакомиться с данным Исследованием, обсудить с коллегами и сделать собственные выводы. Мы также были бы рады услышать Ваши выводы, комментарии и пожелания, которые просим направлять на наш адрес электронной почты surveys@legalstudies.ru.

ЛигалСтадис.РУ благодарит все юридические фирмы, их руководителей и сотрудников, откликнувшихся на инициативу проведения данного Исследования и нашедших время для заполнения анкет и содержательных интервью и бесед с нами. Мы уверены, что Ваш вклад не только оказал помощь нам, но и служит во благо всего российского юридического сообщества.

Мы постарались отразить все комментарии, полученные в ходе данного Исследования, а также учесть критику и предложения при осуществлении наших инициатив.

Об анонсе продолжения Исследования читайте на странице 32.

С информацией об авторах комментариев можно ознакомиться на нашем сайте:

- **Ирина Калинина**, http://www.legalstudies.ru/ik_profile.htm
- **Александр Хвощинский**, http://www.legalstudies.ru/ax_profile.htm

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОММЕНТАРИИ

I. ПЕРСОНАЛ В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ

I.1. Число постоянных сотрудников фирм, принявших участие в Исследовании

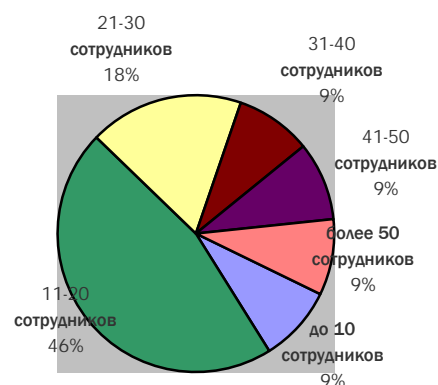
Полученные нами данные говорят о том, что юридические фирмы в России пока еще остаются сравнительно небольшими. То, что на Западе считается средней фирмой, в России попадает в разряд крупных (от 100 сотрудников). Те фирмы, которые имеют до 10 сотрудников в западной традиции часто вообще относятся к индивидуальной практике.

Лишь немногие наши респонденты отметили в ходе интервью общую стратегическую цель роста количества сотрудников. Более того, мы практически не встречали случаев слияний юридических фирм. Наоборот, мы чаще сталкивались с «вычленением» из одной фирмы нескольких, в связи с уходом либо партнеров, либо ведущих юристов.

При рассмотрении предлагаемой диаграммы необходимо учитывать, что респонденты указывали число всех постоянных сотрудников, то есть и юридический и вспомогательный персонал.

Обращает на себя внимание преобладание среди респондентов юридических фирм с числом сотрудников от 11 до 20.

Вывод о «неразвитости» рынка будет обоснованным лишь в части крайне незначительного количества крупных фирм, нацеленных на обслуживание, соответственно, крупного бизнеса. Не случайно западные аналитики рынка юридических услуг последнее время часто отмечают, что именно фирмы с числом сотрудников от 15 до 20 человек имеют хорошие шансы на выживание на рынках с высокой конкуренцией, поскольку это число позволяет обеспечивать выполнение достаточного объема работы, оставаясь при этом способными адаптироваться к изменениям на рынке и поддерживать индивидуальный клиентоориентированный подход.

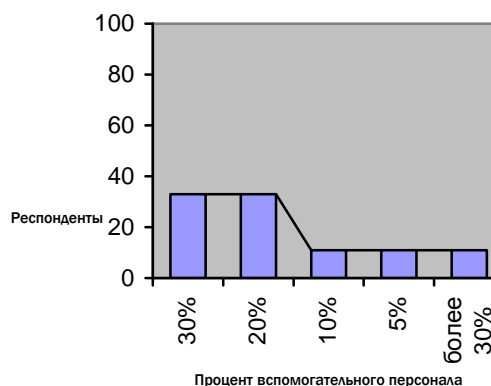


I.2. Соотношение вспомогательного персонала юридических фирм по отношению к общему числу сотрудников

Если все опрошенные фирмы взять за 100%, то можно увидеть, что чаще всего в общем количестве персонала «неюристы» (вспомогательный персонал) составляют от 20% до 30%.

В остальных случаях – мы сталкиваемся с крайними показателями. Подробнее это можно увидеть на предлагаемой диаграмме. В этом контексте довольно интересны крайние показатели.

Так, более 30% вспомогательного неюридического персонала были указаны фирмами с числом сотрудников по шкале от 18 до 40 человек. Это означает, что в их штате состоят от 5 до 12 человек



неюридического вспомогательного персонала.

Крайний же показатель в 5% вспомогательного персонала отмечается в фирмах с числом сотрудников по шкале от 11 до 20 человек. Это означает, что в таких фирмах работает в лучшем случае 1 непрофильный сотрудник, что приводит нас к выводу о том, что и вспомогательный (выполняющий технические функции) персонал в таких фирмах, как правило, будет иметь юридическое образование.

Последний вывод подтверждается и данными наших интервью с руководителями. Многие фирмы предпочитают рассматривать секретарей и помощников исключительно в контексте обеспечения «общефирменного» фронт-офиса: содействие в корреспонденции и коммуникациях, общий офис-менеджмент и достаточно ограниченное личное участие в документообороте. Многие руководители рассматривают вспомогательные позиции как стартовые для приема на работу будущих юристов. Лишь в единичных случаях мы сталкивались с «приближением» секретарей к отдельным юристам или практикам.

В иностранных юридических фирмах типичным соотношением является 1 секретарь на 2-3 юриста. К данному показателю приближаются лишь те российские юридические фирмы, которые работают в соответствующем конкурентном сегменте (ориентация на крупный бизнес и большие проекты). Но и в последнем случае привязка сотрудников вспомогательного персонала к практикам, как правило, ограничивается появлением в штате персональных помощников наиболее ценных старших юристов – руководителей практик.

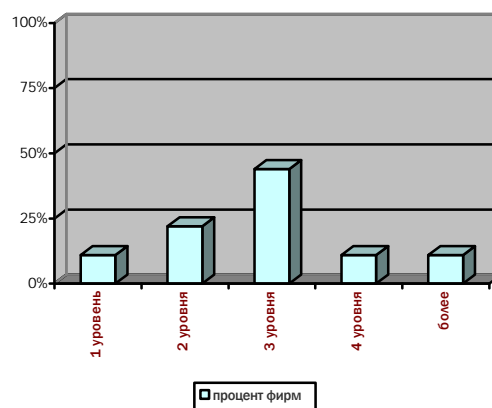
Наконец, руководители многих фирм отмечали остроту проблемы «текучести» кадров среди сотрудников вспомогательного персонала, а следовательно – нежелание инвестировать значительные средства и время в развитие эффективности практики за счет усиления рычага непрофильных вспомогательных сотрудников. Наряду с очевидными причинами, признаваемыми руководителями (завышенные предложения по зарплате от иностранных юридических фирм, общая низкая квалификация, непонимание специфики работы юридической фирмы, стресс и «кастовость» внутри фирмы), мы считаем необходимым отметить и ряд скрытых факторов, предопределяющих «проблемы» управления вспомогательными сотрудниками, в частности:

- 1) Отсутствие понимания возможностей и перспектив использования сотрудников вспомогательного персонала для повышения эффективности практики («зачем обучать секретаря, если эту работу могут делать юристы», «при такой стоимости аренды я могу посадить в офис лишь наиболее ценных сотрудников») – причем, как со стороны руководителей, так и со стороны соответствующих сотрудников. Последнее обстоятельство нередко и становится причиной ухода секретарей («а куда мне в этой фирме расти?»).
- 2) От следствия – к причине: нежелание развивать соответствующую часть «рычага» исполнения с акцентом на развитие специальных навыков и знаний, необходимых для работы именно в юридической фирме («я научилась быстро печатать и классно отвечать на звонки: я уйду на работу в другой сектор, где за эти же функции, только без «юридического» стресса, мне будут платить больше).
- 3) Недопонимание необходимости внимательно следить за управляемостью «кастовых» отношений внутри юридической фирмы: едва ли не все слушатели (де-факто – слушательницы) наших профильных курсов для секретарей юридических фирм жаловались на нездоровую атмосферу взаимодействия с кастой юристов.

Представляется, что именно в развитии квалифицированных сотрудников «неюридического» персонала (вспомогательного, профильного управленческого) скрывается один из ключевых ресурсов повышения эффективности управления юридической фирмой.

1.3. Уровни юридического персонала (начиная с позиции юриста и заканчивая предпартнерской позицией)

При составлении данной диаграммы не учитывались позиции помощника юриста и младшего юриста: результаты нашего знакомства со структурой юридических фирм показали, что, в зависимости от сложившихся традиций и представлений руководителей, квалификационные требования к указанным позициям являются весьма неоднородными.



В ряде юридических фирм мы сталкиваемся с допустимостью получения позиции помощника юриста студентами-юристами или даже сотрудниками непрофильного персонала (РА – personal assistant юриста), вовлеченными в исполнение профильных задач (например, простейшие нотариальные, административные или даже судебные процедуры).

В адвокатских образованиях или фирмах, руководители которых особенно чувствительны к адвокатским традициям, данная позиция, как правило, в большей степени соответствует своему легальному статусу (помощник адвоката).

Наконец, есть фирмы, в которых помощник юриста в большей степени соответствует по квалификационным требованиям позиции младшего юриста: для интеграции на позицию «полноценного» юриста таким сотрудникам требуется, как правило, от полугода до двух лет работы в фирме.

Максимальным обнаруженным значением среди исследованных нами фирм было 7 уровней юристов, не включая уровни «до юриста», т.е. стажеров, помощников юристов и младших юристов. Из опыта работы LegalStudies.RU за пределами данного Исследования нам известны отдельные случаи еще более «мелкой» градации допартнерских позиций профильного персонала (до 10 уровней, выражающихся не только в уровнях оплаты, но и в оригинальной «вербальной» номенклатуре).

Варианты обозначения различных должностей по результатам Исследования также весьма многообразны. Наряду с типичным - юрист, старший юрист, партнер - мы встретили также такие звания, как «(старший) специалист отдела», «ведущий консультант», «менеджер проектов», «руководитель практики», «руководитель департамента».

Подводя предварительные итоги Исследования, мы склонялись к выводу, что «измельчение» ступеней связано исключительно с оправданным устремлением руководителей фирм управлять надлежащим образом мотивацией своих сотрудников: представляется, что многие руководители знакомы с деликатной ситуацией, когда ценный сотрудник «вырастает» из должности, «не дорастая» до следующей. Для поддержания мотивированного исполнения такого сотрудника представляется вполне обоснованным создание уровня или должности «под сотрудника» для воздаяния должного его росту и вкладу в успех фирмы, а также для выделения такого сотрудника из числа «иных равных».

Тем не менее, при более внимательном изучении ситуации в фирмах-респондентах в ходе интервью мы обнаружили более глубокие причины разнообразной номенклатуры должностей. Среди указанных причин следует выделить следующие:

(1) Неготовность руководителей (как правило – основателей фирмы) открывать «равное» или «многоуровневое» партнерство для вырастающих специалистов, сопряженное, по общему правилу, с отсутствием достаточной партнерской квалификации у таких специалистов. Удержание такого сотрудника и поддержание его мотивации и является той задачей, которая нередко решается изобретением новых погон и знаков отличия (подробнее об этом – ниже).

(2) «Производственный» подход к обозначению номенклатуры должностей для фирм, работающих на рынке более 3-5 лет. В силу устойчиво сложившихся направлений практик (как правило, строго отраслевых – в правовом смысле) данные фирмы формируют достаточно жесткие «производственные отделы» (с характерной номенклатурой – департаменты, группы, практики, отделы, направления), в которых рост сотрудника пересекается с организационной функцией в соответствующем отделе. В результате квалификационные уровни юристов смешиваются с их функциями. Поэтому даже на визитках сотрудников мы вдруг встречаем функциональные обозначения, например, «заместителя руководителя судебного отдела» или «(старшего, младшего) консультанта налогового департамента», где их первая часть («заместитель руководителя...», «старший консультант...») призвана обозначить вертикальный уровень юриста в соответствующей фирме, а другая (указание на профиль соответствующей структурной единицы) обозначает, скорее, специализацию юриста. Анализ «производственных процессов» в таких фирмах нередко демонстрирует неготовность фирмы предложить и выстроить оптимизированные и достаточно гибкие «проектные группы», настроенные под специфические потребности или ожидания клиентов; другим негативным последствием могут являться очень низкие показатели кросс-продаж в таких фирмах. Гибкость начинает проявляться не в ориентации на клиентов, а в сторону «управляемости» сотрудников: естественным последствием такой «производственной» номенклатуры является нацеленность руководителей фирмы на решение вопросов продвижения сотрудников нехарактерными методами, а именно - через создание, упразднение или реформирование самих отделов под амбиции и рост отдельных сотрудников.

(3) Маркетинговые соображения нередко побуждают руководителей фирм компенсировать дефицит квалифицированных кадров «высокими должностями» большинства сотрудников. Именно по указанным причинам «руководители проектов», «ответственные юристы», «старшие юристы», «старшие консультанты» и даже «управляющие партнеры» могут составлять большинство фактических сотрудников в молодых и амбициозных фирмах (со средним возрастом всех сотрудников и партнеров, нередко не превышающим 23-24 года). Как правило, рычаг младших сотрудников в таких фирмах является очень слабым, а большая часть работы выполняется старшими сотрудниками. По существу, многоуровневая номенклатура высоких должностей выступает здесь в качестве создания видимости нормальной пирамиды юридической фирмы в условиях отсутствия ее солидного основания.

I.4. Система отбора персонала

В ходе проводимых нами интервью наибольшую озабоченность руководители юридических фирм высказывали в отношении найма сотрудников. Типичными нареканиями в адрес рынка соискателей были:

- 1) недостаточная квалификация кандидатов;
- 2) завышенные требования по заработной плате.

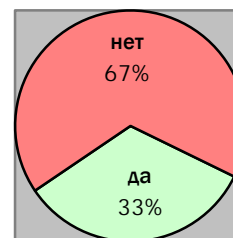
Действительно, рост спроса на юридические услуги подстегивает и рост спроса на юристов. Однако, по нашему мнению, борьба фирм за лучшие кадры пока в своей массе не носит системного характера.

Это показывают и результаты анкет. Респондентам был задан вопрос: *существует ли в Вашей фирме многоступенчатая, стандартная, установленная внутренними правилами система отбора персонала?*

Ответы приведены в диаграмме. Как мы видим, юридические фирмы в большинстве своем подходят к найму сотрудников бессистемно. Преимущественный подход заключается в найме «хорошего человека» с «хорошими знаниями», при этом отбор осуществляют талантливые, но стихийные «кадровики» - управляющие партнеры, с трудом и сожалением выкраивая для этого необходимое время.

Для сравнения приведем, например, преобладающую позицию международных и иностранных юридических фирм: каждый принимаемый на работу юрист рассматривается как потенциальный будущий партнер. Следовательно, требования и процедура приема должны быть соответствующими.

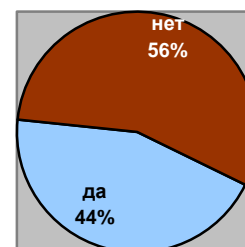
Более того, наличие стандартной многоступенчатой системы отбора говорит и о серьезности юридической фирмы как работодателя, заботящегося, в том числе о качестве услуг. Данный фактор, имеющий двойной маркетинговый эффект («клиенты знают, как ответственно я подхожу к кадровым вопросам» и «рынок знает, как тяжело и престижно попасть ко мне на работу»), к сожалению, в большинстве случаев недооценивается руководителями юридических фирм.



I.5. Система оценки персонала

Далее перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *существует ли в Вашей фирме стандартная, установленная внутренними правилами система оценки (аттестации) персонала?*

Если сравнивать с ответами о наличии системы отбора, то можно заметить незначительное увеличение количества респондентов, ответивших положительно. При этом мы столкнулись с различными ситуациями: не все те фирмы, которые имели системы отбора, имели системы оценки; в то же время, мы наблюдали фирмы, которые, имея систему отбора, не имели системы оценки.



Следует при этом отметить, что, судя по интервью, озабоченность качеством работы юристов, их производительностью труда и влиянием этих параметров на систему компенсации были ключевыми моментами, вызывающими обеспокоенность руководителей юридических фирм. При отсутствии формальной системы оценки работы сотрудников такая оценка начинает носить субъективный характер. Более того, как показывает наша практика, даже «финансовые показатели» по отделу (то, что часто считают основанием для поощрения сотрудников) не всегда могут служить реальным показателем успехов каждого отдельного сотрудника с учетом тех задач, которые он должен выполнять в фирме.

Наконец, лишь немногие руководители были склонны связывать проблемы «текучести» кадров среди юристов с недостаточно развитой, объективизированной и прозрачной системой оценки. Между тем, как зарубежные исследования, так и наш опыт работы с юристами (включая опросы «ушедших» юристов) убедительно показывают, что «несправедливая оценка» является одной из самых распространенных причин для ухода наемных юристов из юридической фирмы.

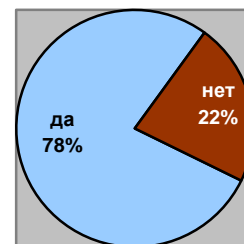
1.6. Продвижение сотрудников

Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *знает ли сотрудник, при каких условиях и когда его может ожидать повышение в должности?*

Как следует из диаграммы, подавляющее большинство респондентов ответило положительно.

Если сопоставить данную диаграмму с вышеуказанными сведениями в отношении системы оценки сотрудников, то мы вынуждены констатировать, что примерно в одной трети случаев положительного ответа на поставленный вопрос система продвижения сотрудников носит относительно субъективный характер – она не привязана к формальной процедуре оценки «Достижений» или индивидуальных профессиональных качеств.

Принимая во внимание относительно высокий процент явной и латентной текучести кадров в юридических фирмах (см. ниже), эксперты LegalStudies.RU склонны отметить достаточно низкий уровень качества используемых в юридических фирмах процедур и систем продвижения сотрудников.



1.7. «Скорость» продвижения

Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *сколько (в среднем) должно пройти лет, прежде чем начинающий юрист (самая низшая юридическая должность в Вашей фирме) может достигнуть «предпартнерского» уровня (например, уровня старшего юриста)?*

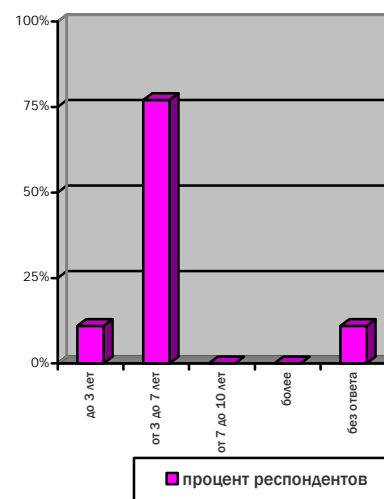
Как видно из диаграммы, подавляющее большинство фирм считает таким сроком от 3 до 7 лет. Это вполне соответствует и зарубежным показателям.

Различия, однако, будут заключаться в том, что происходит с сотрудниками после достижения «предпартнерского» уровня. Если в иностранных и международных юридических фирмах таких сотрудников может ожидать переход в партнерство или уход из фирмы, то в российских условиях на этой ступени многие сотрудники «замирают». Это подтверждается и нашими данными по росту числа партнеров в российских юридических фирмах (см. ниже).

При этом в ходе интервью руководители таких российских фирм в качестве «горящего» вопроса замечали: «Что делать с теми сотрудниками, которые уже давно переросли и свои позиции «начальников отделов»? Как их мотивировать, не давая партнерства, к которому ни они, ни мы не готовы?»

Именно поэтому и структура фирмы претерпевает значительные изменения по мере вырастания сотрудников. В частности, юридические фирмы придумывают большое число ступеней для сотрудников (см. выше комментарий к вопросу 1.3), активно развивают модели «альтернативного» партнерства (например, участие в прибыли без участия в доле).

Следует отметить, что «задержка» на предпартнерском уровне является весьма распространенной причиной ухода сотрудников. Лишь некоторые руководители, однако, ищут решения мотивационных проблем старших юристов в плоскости системного развития управленческих, лидерских и иных специальных навыков своих наиболее опытных и ценных сотрудников.



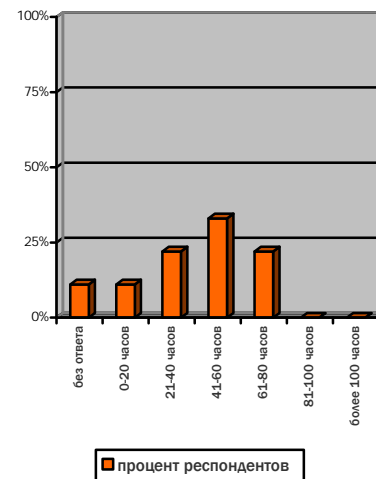
1.8. Повышение квалификации

В понятие «повышение квалификации» мы вкладывали не только посещение семинаров и курсов. Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *какое количество часов затрачивает юрист Вашей компании на поддержание и повышение квалификации (в среднем) в год, включая самообразование, организованный обмен знаниями внутри фирмы, посещение семинаров, курсов и т.п.?*

В ходе исследования мы обратили внимание на то, что 61-80 часов, затрачиваемых юристами на повышение квалификации были обозначены теми фирмами, которые являются либо классическими «бутиковыми» фирмами с большой составляющей высокоинтеллектуальных поручений, либо фирмами, ориентирующимися на западные стандарты и активно данные стандарты внедряющими.

В этой связи показатели, полученные от респондентов, представляются нам относительно низкими.

Приходится констатировать, что указанное респондентами количество часов, затрачиваемых их сотрудниками на повышение квалификации, значительно отстает от средних показателей за рубежом. Так, например, на повышение квалификации юристы (ассоциаторы) в США затрачивают в среднем 75 часов в год, а юристы Германии – 100 часов. В процентном отношении к общему объему рабочих часов это составляет 3% и 5% соответственно¹. В юридических же фирмах, позиционирующих себя в «высоком» интеллектуальном сегменте (майстеровские «мозги» или «седина») показатели часов повышения квалификации значительно превышают средние по рынку («ноги» и «хлеб с маслом» учатся, соответственно, меньше среднего).



1.9. Текучесть профильного персонала

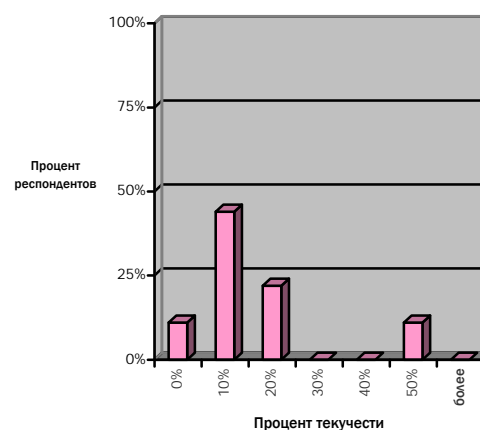
Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *каков процент текучести профильного персонала в Вашей фирме (за год)?*

Данный вопрос был воспринят многими респондентами как наиболее чувствительный.

Высокий процент текучести (около 50% от общего числа юристов) показали по данным анкет главным образом очень небольшие фирмы с числом сотрудников до 10 человек. Относительно высокие показатели «неуправляемого» ухода, как представляется, отражают – вопреки представлениям многих руководителей – сравнительно низкий уровень конкуренции на рынке юридических услуг. В более жесткой конкурентной среде показатели текучести отдельных фирм едва ли позволили им продолжать свое развитие и успешную практику.

Фирмы более крупные отмечали относительно невысокий процент общей текучести, однако признавались в достаточно болезненном характере ухода отдельных наиболее ценных сотрудников: в последнем случае такой уход нередко был связан с «перетеканием» целого направления практики.

Отвечая на вопросы о причинах ухода (отсева) сотрудников, большинство руководителей отметили низкую квалификацию и мотивацию ушедших.



¹ См.: Krämer/ Mauer/ Kilian. Vergütungsvereinbarung und – management./ Verlag C.H.BECK, München 2005. – S. 42.

I.10. Текучесть вспомогательного персонала

Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *каков процент текучести вспомогательного персонала в Вашей фирме (за год)?*

Интересно отметить соотношение текучести профильного и вспомогательного персонала. В тех фирмах, в которых отмечалась высокая текучесть профильного персонала (до 50%), отмечалась и высокая текучесть вспомогательного персонала (до 30%). И, напротив, в тех фирмах, где текучесть профильного персонала составляла менее 10%, схожие показатели были и в отношении вспомогательного персонала.

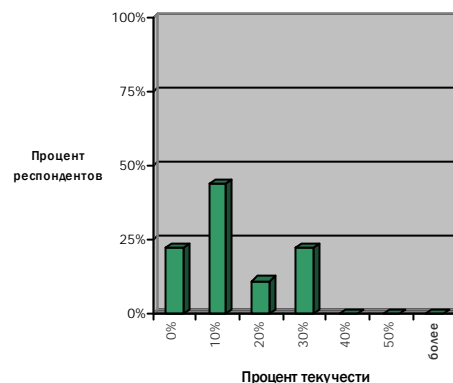
Показатели по отдельным фирмам полностью подтверждают общий вывод о взаимозависимости между эффективностью системы управления персоналом и текучестью кадров.

Как было отмечено в комментарии к вопросу I.2, очень немногие руководители юридических фирм рассматривают проблемы управления мотивацией сотрудников вспомогательного персонала как достаточно значимый вопрос в системе управления фирмой. Лишь отдельные респонденты указывали на осуществление специальных мер в области повышения квалификации для непрофильных сотрудников, а также мер для обеспечения надлежащей интеграции между юристами и непрофильными сотрудниками.

Наконец, подавляющее большинство участников интервью отметили в целом крайне низкую степень удовлетворенности работой сотрудников вспомогательного персонала. Исследование ситуации в отдельных фирмах, тем не менее, позволило нам выявить весьма разнообразный уровень ожидания от исполнения РА и секретарей.

В то время, как некоторые руководители указывали, например, на «необходимость, не извиняясь, заходить и прерывать встречу с важной запиской для руководителя: это и есть профессиональное выполнение своих обязанностей», от других руководителей, равно как и от их клиентов, мы нередко слышали жалобы на недопустимое телефонное «алле» или иные формы «анонимного» ответа на звонки.

Любопытное наблюдение: лишь не более 10% интервьюируемых и участников наших открытых (некорпоративных) профильных курсов для секретарей ссылались на разработанные и утвержденные в фирме письменные скрипты и протоколы телефонной коммуникации.

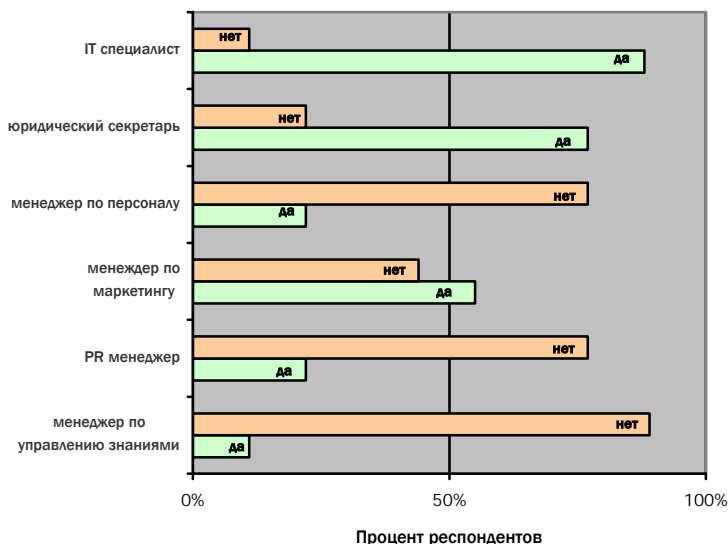


I.11. Отдельные категории неюридического персонала в юридических фирмах

Перед респондентами был поставлен вопрос о наличии в их штате следующих должностей (или схожих - по характеристикам - должностей):

- менеджер по управлению знаниями,
- PR-менеджер,
- менеджер по маркетингу,
- менеджер по персоналу,
- юридический секретарь,
- IT специалист.

На данной диаграмме отображены ответы респондентов в отношении наличия или отсутствия тех или иных должностей. Все респонденты взяты за 100%.



Интересно обратить внимание на позицию «юридический секретарь». Нам представляется, что руководители многих юридических фирм поспешили с данным ответом.

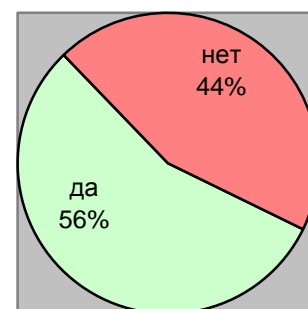
По нашему опыту, позиция юридического секретаря в ее классическом виде крайне редко встречается в российской практике. Функции такого юридического секретаря обычно делят между собой обычный секретарь и помощник юриста (с неоконченным юридическим образованием).

Максимальное количество непрофильных сотрудников, наделенных значимыми специализированными управленческими функциями, отмечаются у относительно больших юридических фирм, а также у фирм, ориентирующихся на обслуживание крупного или иностранного бизнеса.

I.12. Наличие позиции сотрудника, выполняющего исключительно функции по организации работы и управлению юридической фирмой

Современные юридические фирмы – как российские, так и западные – все больше становятся бизнес-ориентированными.

Если ранее функции управляющего офисом принимал на себя, как правило, один из партнеров, то теперь все чаще можно встретить наличие в штате фирм менеджеров, которые посвящают организационным вопросам все свое рабочее время, не являясь партнерами фирмы и фактически не занимаясь классической клиентской работой (выполнение поручений и т.д.).



Однако особенность сферы оказания юридических услуг такова, что такой управленец фактически никогда не становится полноценным CEO, как это свойственно компаниям из других сфер.

Причина тому – несовпадение статуса «акционера» компании и «партнера» юридической фирмы. В силу специфики партнеры остаются не только номинальными владельцами и «дольщиками» прибыли юридической фирмы, как это свойственно портфельным акционерам: партнеры принимают непосредственное участие в бизнесобразующей деятельности, воплощая тот самый личный характер юридических услуг; наконец, в силу специфики профессиональной подготовки юристы редко признают в себе дефицит «понимания» своего бизнеса. Поэтому управленцу в юридической фирме практически невозможно заменить партнеров. А уж тем более подчинить их своей управленческой воле.

Поэтому, как правило, такие управленцы находятся в подчинении управляющих партнеров юридических фирм, помогая последним справляться с ежедневной административной работой.

В силу российской специфики эти лица часто выступают в качестве «генеральных директоров», то есть единоличных органов управления хозяйственных обществ, которые созданы в дополнение к адвокатским образованиям.

Также нередко данные управленцы выполняют функции менеджеров по работе с клиентами – на них замыкаются все текущие технические вопросы, связанные с клиентскими поручениями.

Приведенные на диаграмме ответы, таким образом, стоит рассматривать с учетом отмеченных выше особенностей.

Что касается наименований данных позиций, то наиболее часто были указаны

- «генеральный директор»,
- «директор»,
- «исполнительный директор»,
- «управляющий делами»,
- «администратор».

II. ПАРТНЕРСТВО В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ

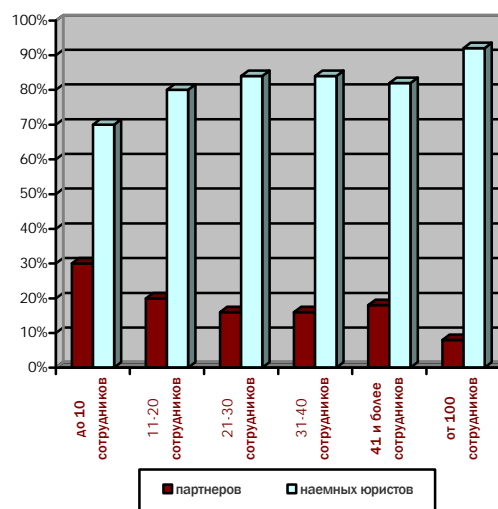
II. 1. Соотношение партнеров к общему числу юридического персонала

Данная диаграмма интересна своими крайними показателями. Как известно, соотношение партнеров и наемных юристов дает представление о рычаге данной конкретной фирмы. В свою очередь это позволяет косвенно судить о типах проектов, осуществляемых данной фирмой, об эффективности использования ресурсов и о протяженности «лестницы» продвижения юристов.

В нашем Исследовании мы также сталкивались с юридическими фирмами, в которых число партнеров превосходило число наемных юристов. Чаще всего - это были недавно созданные фирмы или партнерские фирмы ex officio - коллегии адвокатов.

В более широком, выходящем за пределы Москвы исследовании, мы несколько чаще встречались с юридическими фирмами, развивающимися по принципу «генеральный директор» - «подчиненные». Указанная модель (как противоположность классического «партнерства») также весьма распространена среди консалтинговых фирм, в сфере деятельности которых юридическое обслуживание составляет лишь определенную часть их практики.

Наше общее наблюдение, основанное, в том числе, на таких характерных эмпирических знаниях, как сквозной анализ раздела «Партнеры» на сайтах юридических фирм, позволяет нам сделать вывод о том, что модель классического партнерства в области юридического консалтинга едва ли можно назвать всемерно признанной и преобладающей.



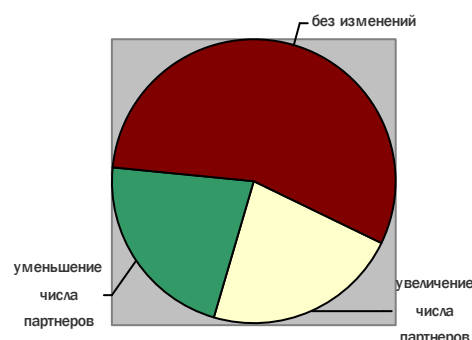
II. 2. Динамика изменения числа партнеров

Перед респондентами были поставлены вопросы о количестве партнеров при создании фирмы и об их количестве на момент исследования. Данные по динамике числа партнеров отражены на представленной диаграмме.

Интересно отметить, что как уменьшение, так и увеличение числа партнеров носит очень ограниченный характер. В подавляющем большинстве случаев речь шла об увеличении или уменьшении их числа на одного человека.

Принимая во внимание значительный процент небольших юридических фирм среди респондентов, мы склонны сделать вывод об относительной консервативности политики партнеров-учредителей в части привлечения (особенно – выращивания) новых партнеров.

Данный показатель иллюстрирует и общий скепсис действующих руководителей в отношении перспектив развития своей практики преимущественно за счет роста сотрудников и повышения эффективности рычага внутри фирмы: большинство руководителей не видят в своих сотрудниках действенный ресурс для общего успеха фирмы, и почти никогда не видят в них будущих лидеров дела.



III. ГОНОРАРНАЯ ПОЛИТИКА ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

III.1. Востребованность различных форм гонораров клиентами

(по оценкам юридических фирм)

Перед респондентами был поставлен следующий вопрос: как Вы оцениваете востребованность и привлекательность различных форм гонораров среди Ваших клиентов? Юридическим фирмам – респондентам предлагалось расставить баллы от 1 до 3, где «3» - показатель наибольшей востребованности. Также предлагалось использовать «0» – как показатель абсолютной невостребованности.

Если следовать представленной диаграмме, то обращает на себя внимание тот факт, что 22% юридических фирм отметили абсолютную невостребованность среди их клиентов повременной формы гонораров.

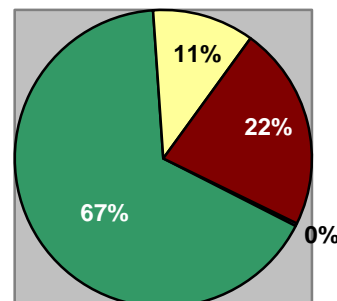
Анализ анкет и предшествующие и последующие интервью с данными юридическими фирмами показывают, что в таком случае речь идет преимущественно о фирмах, предлагающих абонентское обслуживание, стандартные пакеты услуг и выступающих подрядчиками государственных предприятий.

99% юридических фирм ответили, что наиболее востребованными со стороны клиентов являются фиксированные гонорары. Предпочтение фиксированного гонорара отметили даже те фирмы, иностранные клиенты которых составляют от 40% до 60% от числа всех клиентов.

Столь радикальные значения мы находим, тем не менее, достаточно тривиальными. Руководители юридических фирм склонны связывать предубеждения клиентов против иных форм гонораров соображениями «фиксированного юридического бюджета, к тому же – очень небольшого». Эксперты LegalStudies.RU находят в ответах руководителей фирм отдельные признаки недостаточно полного понимания значения и инструментов собственной гонорарной политики в работе, прежде всего, с корпоративными клиентами.

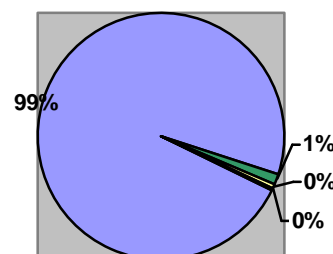
Следует обратить внимание, что в данном случае речь шла именно о «востребованности» гонораров. Вероятно, ответы были бы иными, если бы вопрос ставился о «готовности» клиентов в представлениях юристов.

В отношении повременной формы гонораров



■ 3 балла как показатель наибольшей востребованности
 ■ 2 балла
 ■ 1 балл
 ■ 0 баллов как показатель абсолютной невостребованности

В отношении фиксированной формы гонораров



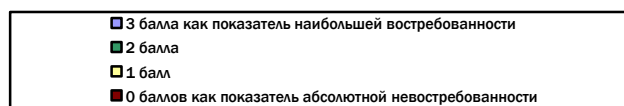
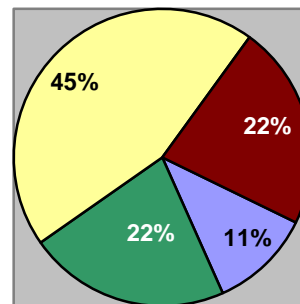
■ 3 балла как показатель наибольшей востребованности
 ■ 2 балла
 ■ 1 балл
 ■ 0 баллов как показатель абсолютной невостребованности

Интересно обратить внимание, что в отношении гонорара успеха показатель «наибольшей востребованности» среди клиентов составляет всего лишь 11%.

Судебные дела составляют значительный процент поручений юридических фирм— респондентов (см. ниже раздел IV «Маркетинг и взаимоотношения с клиентами»). Именно по данной категории дел характерно использование гонорара успеха. Однако юристы не видят со стороны клиентов абсолютной потребности в использовании такой формы вознаграждения.

Примерно каждый пятый юрист (22%) полагает, что клиенты при выплате гонорара вообще не желают поощрять результат.

В отношении гонораров успеха



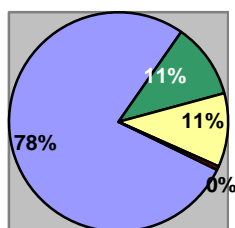
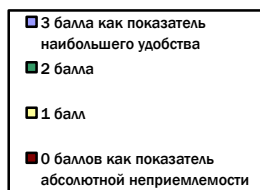
III.2. Удобство различных форм гонораров для юридических фирм

Перед респондентами был поставлен вопрос: *Какая форма гонораров наиболее удобна самим юридическим фирмам?*

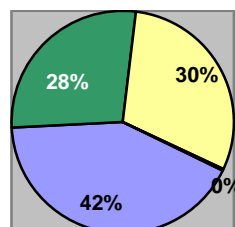
Предлагалось расставить баллы от 1 до 3, где «3» - показатель наибольшей востребованности.

Также предлагалось использовать «0» – как показатель абсолютной невостребованности.

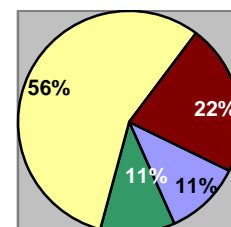
В отношении
повременной формы
гонораров



В отношении
фиксированной формы
гонораров



В отношении
гонораров успеха



Наиболее ярким показателем, скрытым за диаграммами, является почти полное совпадение юридических фирм, исключая для себя использование гонорара успеха, с тем юридическими фирмами, которые полагают, что такая форма является невостребованной именно со стороны клиентов.

Конечно же, не может не обратить на себя внимание столь радикальное расхождение предпочтений юристов и клиентов (глазами юристов) в части востребованности и удобства использования повременной формы оплаты юридических услуг.

По существу, руководители юридических фирм констатировали, что наиболее удобная для них форма оплаты не является предпочтительной, по их же мнению, для подавляющего большинства клиентов.

III.3. Сводные данные по востребованности и удобству различных форм гонораров

Показатели каждого из приводимых двух графиков по отдельности не являются неожиданностью, наверное, ни для кого. Однако их сопоставление может добавить руководителям юридических фирм ряд соображений для формирования более осознанного подхода к гонорарной политике.

В частности, стоит обратить внимание на следующее:

- Радикальное несовпадение «любимой» формы среди юристов и их клиентов (по мнению самих юристов).
- В то время, как ни юристы, ни клиенты полностью не исключают для себя использование фиксированной формы гонораров, чуть более 20% клиентов (по оценке самих юристов) считают повременную форму гонораров для себя неприемлемой.

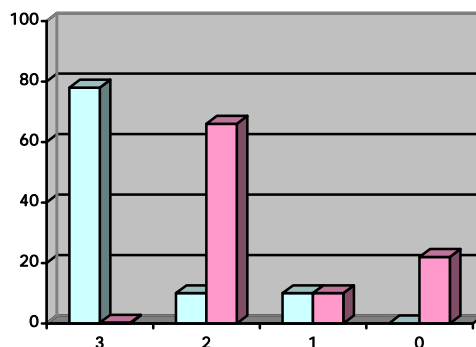
Таким образом, можно сделать предварительный вывод о том, что при ориентации на «нелюбящих счетчик» клиентов юридическим фирмам стоит избегать **позиционирования** себя как фирмы, работающей (преимущественно) по повременным ставкам.

Последнее, кстати, не означает, что, будучи удобными для юристов, но нежелательными для клиентов, повременные ставки должны быть полностью исключены.

Так как приводимые графики наглядно показывают, что большинство клиентов отдаст повременным гонорарам лишь второе место по своей востребованности, а юристы - первое, компромисс в разумной гонорарной политике безусловно возможен: мы не находим признаков всеобщего непонимания клиентами природы юридических услуг, на которое жаловались в ходе интервью многие руководители юридических фирм.

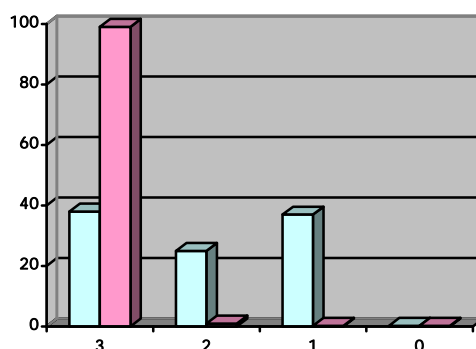
В ситуации общения с клиентами, чувствительными к повременным гонорарам, правильно выверенная гонорарная политика юридической фирмы будет всегда в своей основе ориентироваться на почасовые ставки для внутреннего расчета затрат, предлагая, в то же время, клиентам более-менее фиксированные гонорары и их расчеты. При этом фирма никогда не должна забывать о необходимости пересчета фиксированного гонорара в почасовых ставках для своих внутренних целей: оценки прибыльности проекта, планирования последующих проектов, оценки прибыльности пакета поручений, оценки производительности труда юристов и т.п.

В отношении повременной формы гонораров



□ удобство фиксированной формы гонорара для юридических фирм
 ■ востребованность фиксированной формы гонорара среди клиентов

В отношении фиксированной формы гонораров



□ удобство фиксированной формы гонорара для юридических фирм
 ■ востребованность фиксированной формы гонорара среди клиентов

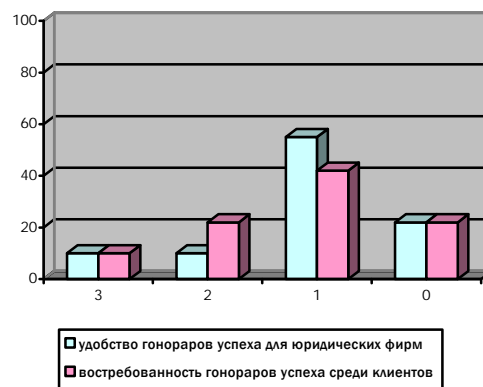
Показатели данного графика, напротив, несколько неожиданны в контексте часто высказываемых юристами наблюдений, что «клиенты желают платить только по достижении результата».

Заслуживающей внимания представляется сдержанность юридических фирм в оценке привлекательности гонораров успеха. Представляется, что иная оценка в сознании многих руководителей несовместима с желаемой репутацией фирмы.

Приводимый график показывает, что не менее пятой части как юридических фирм, так и их клиентов вообще не рассматривают гонорар успеха в качестве приемлемой для себя формы вознаграждения.

Интересно также отметить, что юристы практически в равной степени с клиентами заявили о той или иной степени (теоретического) удобства для них формы гонорара успеха. Данное единство подходов лишней раз иллюстрирует целесообразность использования гонорара успеха лишь в таких отношениях между доверителем и юристом, которые характеризуются высокой степенью доверия и совпадающих интересов.

В отношении гонораров успеха



III.4. Фактическое применение юридическими фирмами различных форм гонораров

Перед респондентами – юридическими фирмами был поставлен вопрос: *каково процентное соотношение трех форм гонораров (повременная, фиксированная, гонорар успеха) в Вашей фирме?*

Предлагалось определить процентное соотношение данных форм по шкале от 0% до 100%.

На круговой диаграмме показано процентное соотношение среди всех тех юридических фирм, которые выбрали тот или иной процентный показатель применения определенной формы гонораров.

Приводимая диаграмма применения повременных ставок интересна следующим наблюдением.

Юридические фирмы либо практически не используют повременные ставки (доля повременных ставок равна нулю, либо составляет не более 5%), либо же повременные ставки составляют более половины (от 50% и выше) от общего объема гонораров, доходя до максимума в 85%.

Другими словами, нами не было получено ни одной анкеты юридических фирм и адвокатских бюро г. Москвы, в которых бы процент повременных ставок составил бы от 6% до 49%. Исключение составили анкеты, полученные из юридических фирм и адвокатских бюро других городов, где повременные ставки иногда составляли 10%-20%.

Такое положение вещей позволяет подтвердить обоснованный вывод о тесной взаимосвязи позиционирования услуг юридической фирмы и ее гонорарной политики.

Повременная форма гонораров



Использование повременных ставок характерно для специализированных фирм с определенным типом клиентов, которые ожидают от таких фирм именно повременных (почасовых) ставок, считая последние характерной чертой (в том числе и качества) данной услуги, иногда (по замечанию некоторых руководителей) - чертой «прозападности». При этом клиенты, по наблюдению юристов, могут быть и не очень довольны такой формой расчетов или практикой ее применения.

В приводимой диаграмме интересны именно крайние показатели. Примерно в каждой десятой фирме фиксированные гонорары составляют 10% доходов; и примерно столько же фирм указывают на 90-процентную долю фиксированных гонораров в своей практике.

И тот и другой результат - очевидное отражение четко дифференцированного позиционирования данных юридических фирм и их ориентации на различные группы клиентов.

Фиксированная форма гонораров

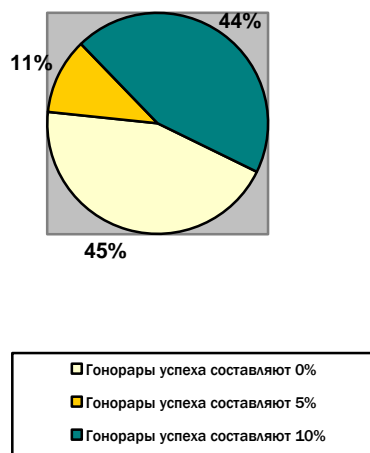


В проведенном нами опросе участвовали как юридические фирмы, существующие около 10 лет, так и только недавно созданные.

Приводимая же диаграмма наглядно показывает, что максимальным пределом гонорара успеха в любом случае является 10% от общего числа гонораров. Иной показатель очевидно был бы слишком рискованным, как с точки зрения финансового планирования работы фирмы, так и, возможно, с точки зрения имиджа фирмы.

Интересно также то, что в 45% юридических фирм гонорары успеха вообще отсутствуют. Эти данные интересно сравнить с приведенными выше теоретическими показателями, где лишь 22% юридических фирм считают гонорар успеха неприемлемой для себя формой (см. выше).

Гонорары успеха



Следует обратить внимание, однако, что в ходе интервью руководители многих фирм обращали внимание на относительно небольшую долю «дел с гонораром успеха» при весьма существенной доле «доходов от дел с гонораром успеха».

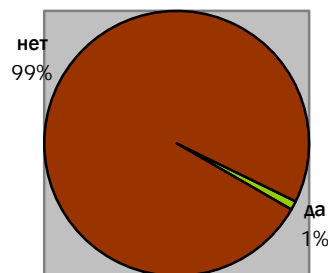
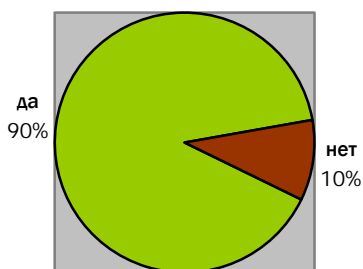
В контексте увеличивающихся правовых рисков использования данной формы гонорара, представляется весьма затруднительным в рамках даже анонимного исследования дать объективную оценку реальной доли гонораров успеха в доходах юридических фирм.

III.5. Споры с клиентами по вопросу о гонораре

Задавая респондентам вопрос о гонорарной политике, используемой их фирмами, нам было также интересно узнать, случалось ли так, что клиент не оплачивал работу. Если «да», то доводился ли спор о гонораре до суда. На данные вопросы мы получили следующие ответы.

Случалось ли, что клиент не заплатил Вам за работу?

Если «да», доходил ли Ваш спор о гонораре до суда?



В ходе интервью мы выясняли причины, по которым клиенты иногда отказывались выплачивать гонорары, а также обсуждали способы избегания данных ситуаций.

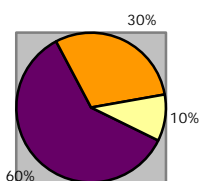
То, что юридические фирмы «недополучают» по выставленным счетам, не является уникальным российским явлением: аналогичные случаи с примерно такими же показателями характеризуют и зарубежную практику. Наиболее часто встречающимися причинами неоплаты, судя по комментариям проинтервьюированных руководителей, являются недовольство клиента, его неплатежеспособность или недоразумения в отношении «личности» клиента (например, «гонорар по заключенному договору с руководителем предприятия не был выплачен, так как соответствующее лицо более не являлось руководителем предприятия»).

III.6. Стандартные ставки гонораров, закрепленные внутренними документами

Как известно, один из способов минимизации споров с клиентами о гонорарах является фиксация ставок гонораров или параметров их определения во внутренних документах фирмы. Нередко такие документы являются референтной точкой и для возмещения гонораров в суде.

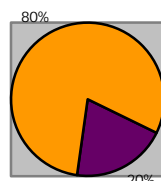
Перед юридическими фирмами был поставлен вопрос: Существуют ли в Вашей фирме закрепленные внутренними документами стандартные ставки гонораров по следующим видам? Мы получили следующие ответы:

В отношении повременной формы гонораров



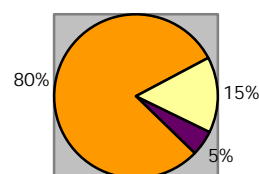
■ да ■ нет ■ без ответа

В отношении фиксированной формы гонораров



■ да ■ нет

В отношении гонораров успеха



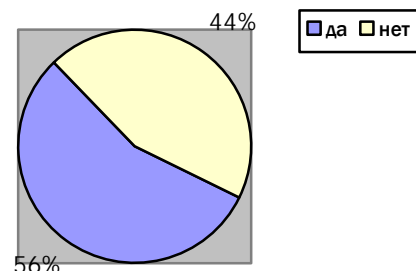
■ да ■ нет ■ без ответа

У российского рынка юридических услуг уже давно и прочно сложилась репутация непрозрачного рынка, особенно - в вопросах ценообразования. Представляется, что оценка «прозрачности» гонораров является вторичной по отношению к «продуманности». К сожалению, «индивидуальный», но скорее стихийный характер в установлении гонораров едва ли можно объяснить лишь клиентоориентированностью российских юридических фирм.

Данное исследование не ставило перед собой цель изучить ставки гонораров. Нам были интересны подходы к формированию политики фирмы в различных направлениях. В частности, нам было интересно узнать, в какой степени юридические фирмы используют открытость информации о своих ставках в качестве маркетингового инструмента.

В анкетах мы поставили следующий вопрос: *Существует ли общедоступная информация об уровне гонораров в Вашей фирме (в Интернете, в корпоративных брошюрах и т.п.)?*

Анализ анкет и интервью по данному и предшествующему вопросу показывает, что руководители не склонны видеть зависимость между своим позиционированием на определенную клиентскую группу и открытостью своей гонорарной политики. А в ситуации очевидного отсутствия системной гонорарной политики, характерной для немалой части респондентов, вопрос о ее «прозрачности» отходит на второй план.



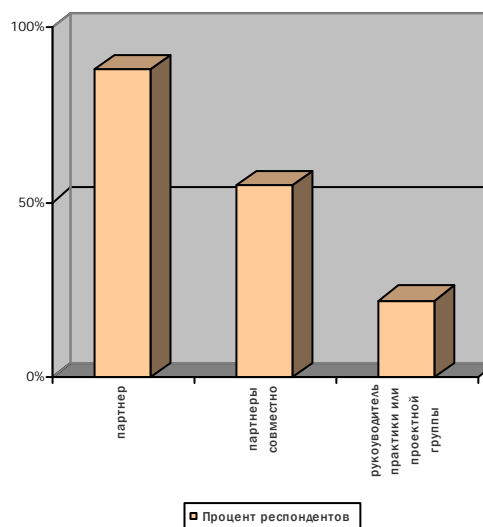
III.7. Переговоры о гонорарах

Приведенные выше данные свидетельствуют о том, что в большинстве случаев (в целом по рынку) вопрос о гонораре решается в индивидуальном порядке. Следовательно, данные решения принимаются преимущественно партнерами (собственниками) юридических фирм.

Подтверждение наших выводов мы находим и в тех ответах, которые мы получили на вопрос: *Кто ведет переговоры о гонорарах?*

Как это видно из приводимой диаграммы, руководители практик, отделов и проектных групп ведут данные переговоры только в 20% случаев. По мнению же подавляющего большинства руководителей или владельцев юридической фирмы только они сами могут надлежащим образом «преподносить» клиенту услугу, оказываемую фирмой. Более того, именно они это и делают.

Анализ анкет показывает, что в тех самых 20% случаев, когда переговоры с клиентом делегируются несколько глубже – до уровня непартнеров, речь идет либо о компаниях, в которых существуют те самые закрепленные внутренними документами ставки гонораров, либо о тех компаниях, в которых – по мнению партнеров – специалисты данного уровня уже могут надлежащим образом представить клиенту услугу, предлагаемую юридической фирмой. В последнем случае респонденты характеризовались высокой степенью продуманной управляемости фирм и другими важными характеристиками (высокая доля непрофильных сотрудников, существенный вклад в повышение квалификации сотрудников, продуманная политика управления персоналом и т.д.).

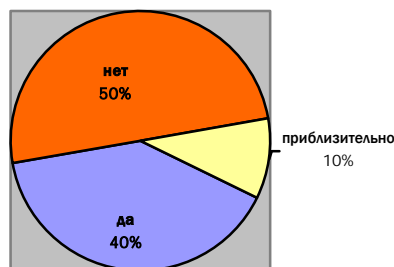


III.8. Себестоимость реального часа работы и иные экономические параметры формирования стоимости услуги

Наконец, нам было интересно узнать, а в какой степени, устанавливая гонорары и ведя о них переговоры, юридические фирмы опираются на экономические параметры при их определении.

Нами, в частности, был задан вопрос:

Известно ли партнерам, какова себестоимость реального часа работы каждого из сотрудников (юридического персонала), принимая во внимание показатели продуктивности и отнесение общих расходов?



Мы исходим из того, что при формировании гонорарной политики знание и учет минимальных почасовых ставок юристов, работающих в юридической фирме, является основой для обеспечения необходимой прибыльности юридической фирмы **вне зависимости** от того, какую форму гонораров применяет фирма при работе с клиентами. В частности, для того, чтобы понять, насколько выгоден или невыгоден тот или иной проект (тип проектов), выполняемый за фиксированную цену, необходимо понять трудозатраты, связанные с исполнением проекта. В этом помогает знание себестоимости часа работы юриста, а также стоимости часа юриста с учетом нормы прибыльности. Только такой расчет позволяет партнерам эффективно использовать труд наемных юристов для создания необходимого рычага корпоративной практики. Он же позволяет увидеть ключевой ресурс, обеспечивающий экономическую эффективность фирмы – повышение производительности («выставляемости в счет») работы профильных сотрудников.

Использование такой методики помогает в установлении **обоснованного** фиксированного гонорара. Как мы видели из приведенных выше данных, фиксированная форма гонораров наиболее востребована клиентами (меньше рисков превышения объемов работы, связанных с низкой производительностью труда юристов) и менее удобна юридической фирме (больше рисков неожиданных обстоятельств при плохой производительности труда юристов). Знание «внутренних» почасовых ставок ставит перед партнером, руководителем практики, отдела или проектной группы важнейшую задачу: совершенствование мастерства работы юристов для достижения необходимой производительности на единицу времени. В конечном итоге это ценят и клиенты, так как фирма тем самым демонстрирует заботу не только о деле клиента, но и стоимости этой работы для клиента: как известно, любой бизнесмен готов платить за работу только столько, сколько она действительно стоит.

Полученные же нами ответы заставляют серьезно задуматься о степени понимания экономической составляющей услуги со стороны руководителей доброй половины респондентов. Большинство юридических фирм (те, кто ответили «нет»), устанавливая гонорары исходя из других факторов: определения готовности клиента и рыночной цены услуги (которая, как известно, непрозрачна в условиях нерегулируемого российского рынка). Это вовсе не говорит об убыточности данных фирм. Едва ли можно сделать вывод и о том, что фирмы «промахиваются» с определением цены услуги. Ответ респондентов, скорее, свидетельствует о том, что многие фирмы (в частности, относительно небольшие) находятся в настоящий момент в стадии становления в качестве бизнес-единиц и не уделяют пока достаточного внимания экономическому планированию своей практики. Следовательно, вопросы стратегического развития данных компаний – не только вопросы «завоевания» и удержания рынков, но и вопросы контроля за производительностью труда юристов, формирования адекватной системы компенсации – не всегда находят комплексное системное понимание со стороны руководителей.

Мы предлагаем данным фирмам начинать планирование своей гонорарной политики с расчета минимальной почасовой ставки, по которой в той или иной форме может быть продан час соответствующего по квалификации юриста фирмы в отдельности, исходя из планового дохода на юриста, планируемой выручки (нормы реализации) и из его продуктивной загрузки.

IV. МАРКЕТИНГ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

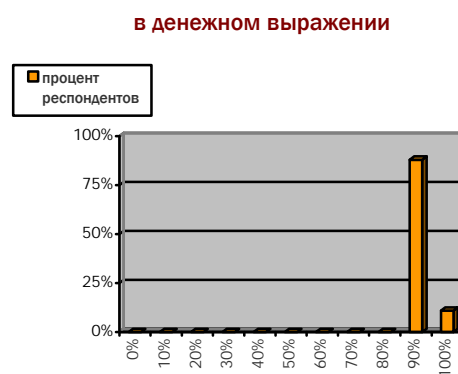
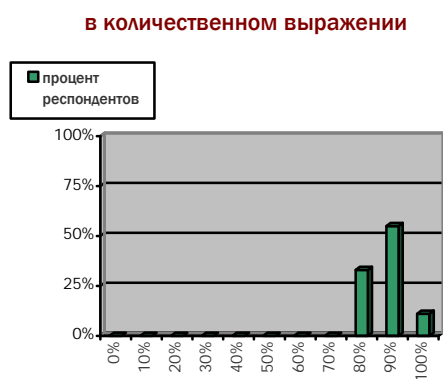
Ошибочно считать, что маркетинг – это внешнее продвижение услуг юридической фирмы, контакты и встречи с потенциальными клиентами. Как известно, маркетинг юридических услуг начинается и во многих случаях даже заканчивается в каждодневных отношениях с текущими и потенциальными клиентами. В этом смысле маркетологами юридической фирмы выступают как партнеры, так и все сотрудники юридической фирмы. Поэтому мы решили объединить разделы «маркетинг» и «взаимоотношения с клиентами».

IV.1. Клиенты юридических фирм

Первый блок вопросов (IV.1 – IV.2) преследовал цель выяснить, в какой целевой клиентской группе позиционируют себя наши респонденты.

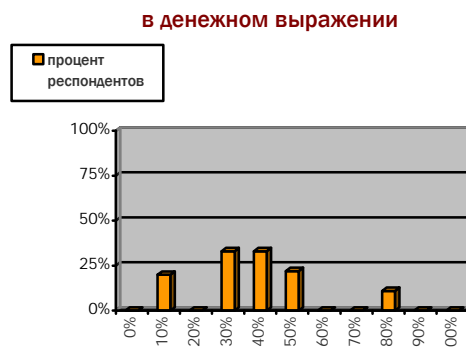
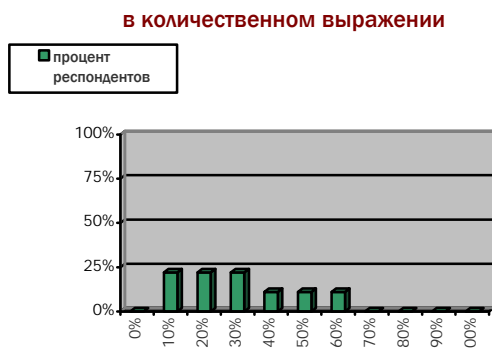
Какой процент Ваших клиентов составляют юридические лица?

по вертикали – процент респондентов, по горизонтали – процент клиентов-юридических лиц



Какой процент Ваших поручений Вы получаете от иностранных клиентов?

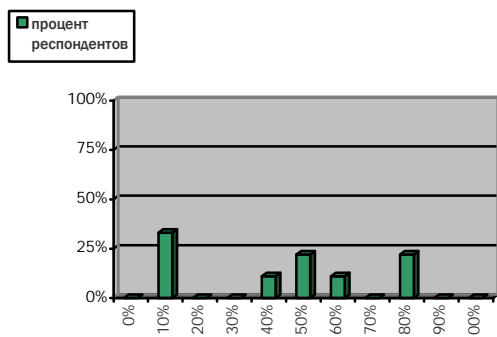
по вертикали – процент респондентов, по горизонтали – процент иностранных клиентов



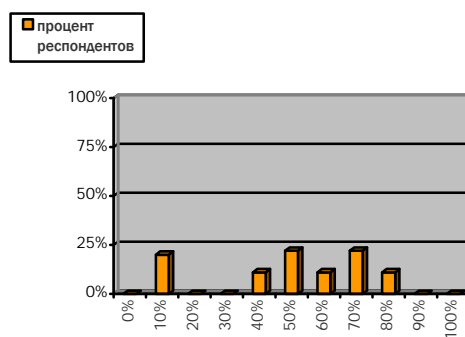
IV.2. Процент судебных споров

Какой процент Ваших поручений составляют судебные споры?

по вертикали – процент респондентов, по горизонтали – процент клиентов-юридических лиц
в количественном выражении



в денежном выражении



IV.3. Конкуренты

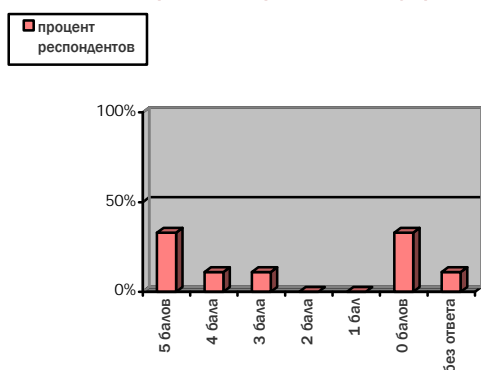
Данный блок вопросов позволял нам выяснить, кого руководители юридических фирм рассматривают в качестве значимых конкурентов в той целевой группе, которая соответствует их позиционированию.

При этом респондентам предлагалось оценить различные категории потенциальных конкурентов согласно степени релевантности, расставляя баллы от 1 до 5, где «5» является высшим показателем. Нерелевантную позицию предлагалось обозначить как «0».

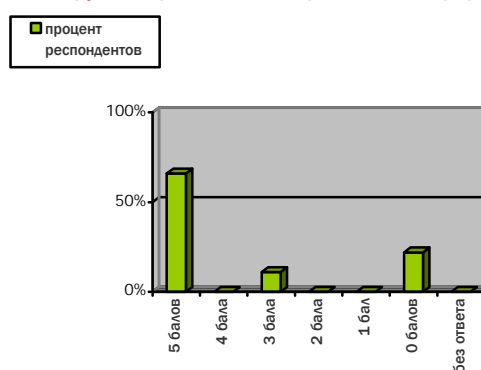
Необходимо отметить, что большинство респондентов поставили некоторым видам конкурентов одинаковые баллы релевантности. В частности, это имело место в отношении иностранных юридических фирм и крупных российских юридических фирм: если они оценивались одинаковыми «конкурентными» баллами, то им чаще всего присваивались либо 5 баллов, либо 0 баллов.

Мы склонны расценивать данный результат как безусловное доказательство того, что сегмент юридических услуг крупному бизнесу – с иностранным или российским капиталом - следует признать в наибольшей степени сформированным в сознании и стратегии развития большинства операторов рынка. Именно в этом сегменте отмечается наиболее острая конкуренция «внутри» и отчетливое позиционирование значительной части фирм «вне» соответствующей целевой группы.

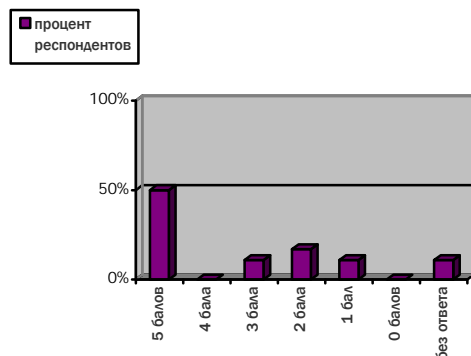
иностранные юридические фирмы



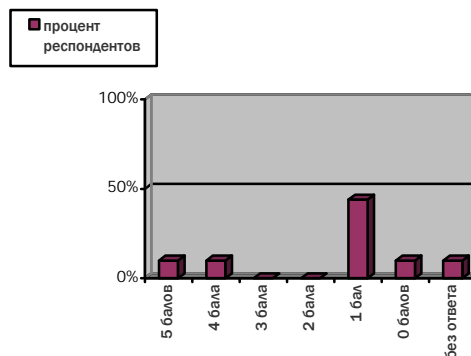
крупные российские юридические фирмы



средние и мелкие российские юридические фирмы



частнопрактикующие адвокаты/ юристы



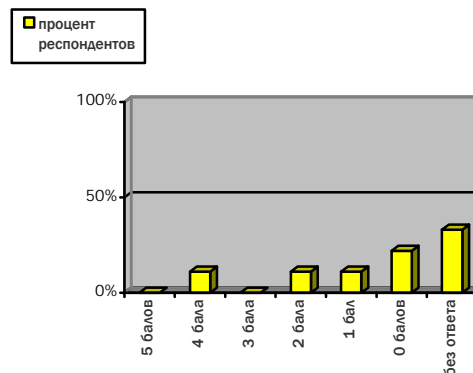
Ряд респондентов в своей оценке развел понятия «средние» и «мелкие» юридические фирмы.

Составляя свою анкету мы умышлено объединяли данные понятия, так как в силу роста рынка граница между этими понятиями неочевидна.

Более того, крупными российскими фирмами в настоящий момент называются, как правило, те, численность сотрудников которых находится в районе 100 человек и более. Численность же средних колеблется от 25 и выше сотрудников. По западным же меркам, как раз первая категория фирм относилась бы к средним, а вторая – к небольшим.

Когда же мы ведем речь о мелких российских юридических фирмах (до 7-10 сотрудников), то их деятельность находится на грани частной практики и зачатков юридической фирмы. Наши интервью показывают, что в таких фирмах наибольшее количество непосредственной клиентской работы ложится, как правило, на плечи партнеров-учредителей данных фирм.

консалтинговые компании (бизнес, аудит и т.п.)

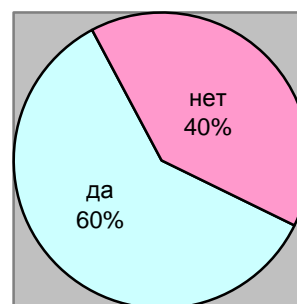


IV.4. Маркетинговая стратегия и инструменты

IV.4.1. Формализованная маркетинговая стратегия

Ответы на вопрос о наличии (формализованной) маркетинговой стратегии фирмы, по оценке экспертов LegalStudies.RU, следует признать в наибольшей степени противоречащими ответам на иные вопросы.

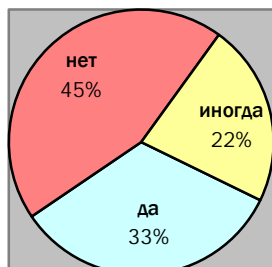
Мы склонны объяснять полученные результаты отсутствием одинакового понимания со стороны руководителей того, из каких элементов может складываться маркетинговая стратегия юридической фирмы.



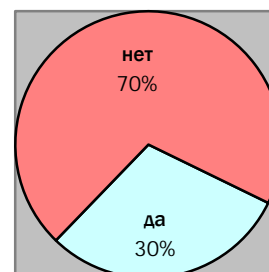
IV.4.2. Отдельные инструменты маркетинга услуг юридических фирм

а) Выступления

Выступают ли Ваши сотрудники регулярно на конференциях, семинарах, круглых столах и т.п.?



Существует ли обязательный план такого участия?



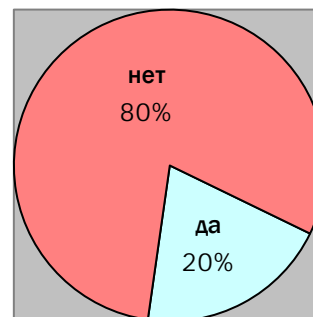
В данном разделе нас в большей степени интересовал именно второй вопрос, а именно – планируемость и целевая ориентация различных маркетинговых мероприятий.

Когда мы в ходе интервью спрашивали юридические фирмы, почему их сотрудники не выступают на конференциях, семинарах, круглых столах, мы нередко сталкивались с замечаниями о «пустой трате времени и усилий». С таким категоричным утверждением мы можем согласиться, лишь принимая во внимание состояние и многообразие существующих «площадок» для соответствующих выступлений: действительно, многое зависит от того, о каких мероприятиях идет речь. Однако мы должны отметить, что при отсутствии планирования и тщательного определения направленности таких усилий, эффект от них действительно может существенно снижаться.

Необходимо отметить, что многие участники интервью нам возражали: проведение мероприятий для клиентов – удел крупных юридических фирм.

Мы считаем такую оценку оправданной лишь в силу такой специфики целевой клиентской группы, которая принципиально не позволяет рассчитывать на эффективное продвижение услуг в соответствующей форме. Представляется, что независимо от размера юридическая фирма в состоянии осуществить данный шаг заботы о собственных и потенциальных клиентах. Более того, в силу ограниченного маркетингового и PR-бюджета небольших фирм собственные «обучающие» мероприятия могут оказываться нередко едва ли не самым эффективным маркетинговым инструментом.

Проводите ли Вы собственные мероприятия (семинары, круглые столы и т.п.) для клиентов?



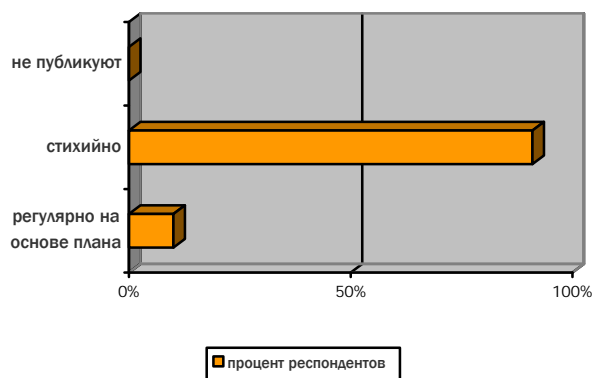
Препятствием к использованию такого метода может являться неспособность или нежелание объединяться с другими фирмами для проведения совместных акций. В более широком контексте мы не можем не отметить недооценку со стороны руководителей многих юридических фирм механизмов «сетевого усиления» своих клиентских инициатив.

Стоит снова обратить внимание на низкий процент планируемости данной работы.

В частности, это заставляет задуматься о планировании работы в юридической фирме в целом и о существовании индивидуальных планов развития отдельных сотрудников и направлений.

Сравним данную диаграмму с тем, как респонденты ответили на вопрос о существовании формализованной маркетинговой стратегии. Если мы сопоставим данные, то сможем прийти к выводу, что у части респондентов, заявивших о наличии формализованной стратегии, данная стратегия не вылилась в планирование, а носит по ряду направлений стихийный характер.

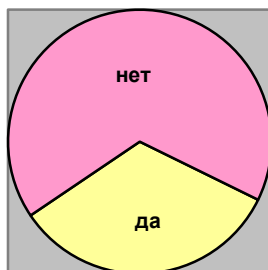
Публикуют ли Ваши партнеры/старшие юристы/юристы статьи на профессиональные темы?



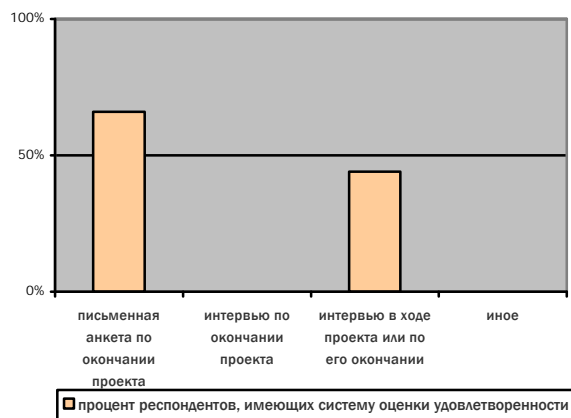
Обращает на себя внимание, что ничтожное количество «непубликующихся» фирм свидетельствует при этом об осознаваемой руководителями важности данного маркетингового канала. Однако и его использование носит системный характер лишь в 10% случаев.

б) Оценка удовлетворенности клиентов

Существует ли в Вашей фирме система оценки удовлетворенности клиентов Вашими услугами?



Если «да», то в какой форме она осуществляется? (возможны несколько вариантов)



По итогам анкет и интервью мы вынуждены констатировать знаменательную недооценку такого инструмента управления клиентскими отношениями, как оценка удовлетворенности клиентов. Важность данного инструмента не столько в том, чтобы получить объективные данные от клиента, сколько в том, чтобы в случае наличия недовольства последнего дать шанс артикулировать соответствующую претензию, выводя ее из уровня латентной неудовлетворенности.

На наших семинарах мы не устаем приводить статистические данные, доказывающие фатальную опасность неудовлетворенных клиентов: наряду с риском потери клиента, фирма вынуждена смириться с фактически неконтролируемым репутационным ущербом, так как недовольные клиенты склонны гораздо чаще делиться своим негативным опытом с потенциальными клиентами, нежели довольные. Управленческое решение очевидно: данное недовольство первыми должны услышать и осознать сами юридические фирмы с целью преодолеть данное недовольство или минимизировать его последствия.

Настораживающие результаты исследований удовлетворенности клиентов некоторых российских юридических фирм не приводят, тем не менее, данные фирмы к катастрофическим последствиям лишь в силу относительно благоприятной конъюнктуры рынка и дефицита конкурентных предложений в соответствующих рыночных сегментах.

Набор инструментов для исследования удовлетворенности, которые может использовать фирма, определяется спецификой клиентов. Проведенные в ходе Исследования интервью показали, что анкетирование (то есть формализованный подход) не находит, по оценке руководителей фирм, большого отклика среди российских клиентов в силу «специфики менталитета». Более подходящими называются

АНОНС ИССЛЕДОВАНИЯ 2008 года

LegalStudies.RU планирует сделать Исследования рынка юридических услуг **ежегодными**. При этом каждый год мы планируем ставить новые, более детальные вопросы нашим респондентам.

Новая исследовательская инициатива LegalStudies.RU стартует осенью 2008 года. Мы планируем включить в наше Исследование 2008 года следующие вопросы:

- 1) Функции и распределение времени управляющих партнеров и руководителей практик/отделов
- 2) Количество часов клиентской работы для наемных юристов и партнеров в зависимости от размера фирмы, практики, специализации
- 3) Уровень почасовых ставок
- 4) Показатели overhead (расходов «на голову»)
- 5) Компенсационные системы юридических фирм
- 6) Инструменты повышения квалификации сотрудников
- 7) Стандарты «заботы о клиенте» в юридической фирме,

а также иные вопросы.

Принимая во внимание опыт Исследования 2006 года, мы намерены значительную часть вопросов диверсифицировать в зависимости от профиля, размера и позиционирования юридических фирм – респондентов. В частности, мы планируем отдельные блоки вопросов адресовать руководителям глобальных и иностранных юридических фирм, крупнейших российских юридических фирм, руководителям региональных и межрегиональных фирм, руководителям небольших и узкоспециализированных фирм (общей численностью юристов до 10 человек).

Мы приглашаем все юридические фирмы и адвокатские образования, заинтересованные в улучшении качества юридических услуг и развитии стандартов осуществления профессиональной юридической деятельности, принять участие в Исследовании 2008 года.

О начале Исследования 2008 года будет объявлено в сентябре 2008 года на нашем сайте www.legalstudies.ru

Просим Вас направлять свои пожелания и предложения в наш адрес:

ЛигалСтадис.РУ

телефон/ факс (+7 495) 739 51 41, 739 51 42

электронная почта legalstudies@legalstudies.ru