# Legal Innovation: обзор последних трендов

15.10.2019 СТАТЬИ LEGAL TECH

В преддверие Legal Insight Innovation Forum, который состоится в Москве 29 октября, мы попросили ведущего питч-сессии «Технологии для устойчивого бизнеса», **Хольгера Цшайге** рассказать о том, какие инновации в юридическом бизнес были внедрены в последнее время.

*Ведущая австралийского подкаста «Reimagining Justice» Андреа Перри-Питерсен всем своим гостям задает два стандартных вопроса: «Какое ваше самое любимое место на планете?» и «Что вы понимаете под инновациями в юридическом бизнесе?» Если на первый вопрос практически у всех находится быстрый ответ, то над вторым, как правило, задумываются и отвечают: «Не знаю» либо «Сделать что-то по-новому…»*

В последнее время юристам нравится, когда их не только считают умными, но и причисляют к инноваторам. И это понятно – появилась новая категория, учитываемая при составлении рейтингов, вручении премий и проведении конференций, ради которой так и хочется приукрасить свои скромные попытки соответствовать стандартам цифровой трансформации. Только в американских юридических фирмах есть 358 сотрудников со словом «Innovation» в названии должности. У большинства же юристов отношение к инновациям такое, как у подростков к сексу: об этом говорят все, но практического опыта нет ни у кого. И непонятно, кто больше фантазирует: юристы или подростки.

Многие искренне считают себя инноваторами, рушащими стереотипы и совершающими революцию в индустрии юридических услуг, всего навсего используя в работе конструктор документов. Но это напоминает разрешение саудовцами своим женам сесть за руль автомобиля в XXI веке – too little, too late. Если modus operandi, бизнес-модель, процессы и структуры не меняются, если создаваемый для клиента продукт остается прежним, то это никакая не инновация (См.: Шумпетер Й. Теория экономического развития, 1911.).

То, что в юридическом бизнесе не наблюдается массовых инноваций, обусловлено двумя причинами. Инновации появляются либо вследствие существенного ухудшения условий, под давлением отрицательных факторов (голь на выдумку хитра) либо как результат НИОКР. Нельзя сказать, что юридический бизнес не находится под давлением и что на рынке отсутствуют признаки кризиса. Тем не менее ситуация пока не такая уж невыносимая, чтобы спешно заняться радикальными изменениями. В AmLaw 100 прошедший (2018-й) год был

признан одним из самых удачных в части доходов и прибыли. Рынок растет медленно, в большинстве фирм – за счет повышения почасовых ставок, но жить можно. Как заметил Ричард Сасскинд в адрес управляющих партнеров: «It's tough to walk into a room full of millionaires and convince them they are doing it wrong».

Изменения на рынке юридических услуг часто происходят за рамками традиционных юридических фирм, на первый взгляд, не представляя явной и непосредственной угрозы для Big Law (крупных юридических фирм), поскольку в большинстве случаев исходят пока от мелких игроков. Даже приход «Большой четверки» аудиторов на рынок юридических услуг вначале игнорировался. Традиционные юридические фирмы пребывают в ситуации пресловутой лягушки в кастрюле, не замечающей того, что ее потихоньку варят.

С НИОКР в юридических фирмах вообще беда – только единицы готовы тратить деньги на целенаправленное изучение рынка, потребностей клиентов и разработку новых услуг. Остальные (большинство) сопротивляются продуктификации юридических услуг, считая каждый проект сугубо индивидуальным, не поддающимся стандартизации и превращению в продукт с заранее известной ценой. В лучшем случае спешно открывают акселератор или инкубатор, с тем чтобы разработкой занимались другие, а у себя назначают какого-нибудь chief innovation officer, который в течение года на конференциях будет рассказывать, как пяти-шести стартапам дали бесплатный офис и позволили обкатать гипотезу на своих юристах. Для стартапов это хорошо, только вот на инновационную культуру фирмы не влияет. Однако СМИ любят раскручивать подобные темы, порождая у управляющего партнера чувство собственной крутизны, а у конкурентов – ощущение FOMO. Вот почему появляются многочисленные заголовки типа «With New Chatbot Track for Summer Associates, Wilson Sonsini Puts AI to the Test» или «How Fenwick Labs' Growth Is a Microcosm of Legal Tech's Evolution».

Но, конечно, не все происходящее с инновациями в юридическом бизнесе нужно классифицировать как пускание пыли в глаза. Есть лидеры и энтузиасты, искренне понимающие необходимость инноваций в оказании юридических услуг и прилагающие

усилия к тому, чтобы их компании соответствовали цифровому XXI веку. В основном это юридические департаменты, от которых бизнес требует более высокой эффективности, и игроки, находящиеся за пределами традиционного юридического консалтинга. Постепенно «просыпаются» и юридические фирмы, первые из них, пусть медленно, но все-таки начинают трансформироваться.

**Инновации, основанные на технологиях**

В наше время инновации практически всегда связаны с применением новых технологий, даже чисто организационные изменения редко обходятся без их внедрения. Юристам цифровая трансформация особенно необходима. Согласно недавнему исследованию Wolters Kluwer, 34% юристов считают себя готовыми к изменениям на рынке юридических услуг. Среди фирм, активно внедряющих технологии, этот показатель составляет 50% (The Future Ready Lawyer, 2019). Посмотрим на примеры инноваций.

***Atrium***

Чтобы до конца понять модель фирмы Atrium, мне пришлось прослушать несколько интервью с ее основателем Джастином Каном. На первый взгляд, это очередная юридическая фирма из числа тех, которые десятками открываются каждый месяц. Но инвесторы не дают обыкновенным юридическим фирмам 65 млн долларов США еще до начала деятельности, даже если их основатель – серийный предприниматель.

У клиентов давно уже накопились претензии к традиционной модели предоставления юридических услуг, но лишь единицы решаются изменить ее и создать с нуля ориентированную на клиента юридическую фирму. Джастин Кан, который продал Amazon свой последний стартап «Twitch» почти за миллиард долларов, мечтал о юридической фирме

для стартапов и создал ее.

На самом деле, Atrium – это две компании. Традиционная юридическая фирма с лицензией на оказание юридических услуг больше ориентирована на клиентов, поскольку в ее бизнес-модели учтены проблемы, возникающие в отношениях клиентов с консультантами, Но это не принципиальное отличие. Инновация заключается в том, что к «инь» юридической фирмы добавили «янь» технологического стартапа. Такой стартап будет разрабатывать ряд решений для автоматизации процессов самой Atrium и клиентов фирмы, то есть технологии вшиты в ДНК фирмы. Грань между этой моделью и моделью обычной юридической фирмы с приобретенным лигалтек-стартапом тонкая, зато разница существенная. Она связана с традициями и культурой Big Law, которые сложно преодолеть. Atrium в каком-то смысле – Ryanair юридического рынка: вроде бы то же самое, что и остальные игроки, но с бизнес-моделью, которая в перспективе может изменить весь рынок.

***Legal Tech Hub Vienna***

Один в поле не воин, особенно, если фирма маленькая и действует на небольшом юридическом рынке. Технологии применять хочется, но затраты на их приобретение, внедрение и обслуживание для такого игрока слишком велики. Поэтому семь средних юридических фирм в Вене «забыли» про конкуренцию и учредили «Legal Tech Hub Vienna». На базе этого центра работают лаборатория и акселератор, проводятся мероприятия, разрабатываются совершенно новые, основанные на технологиях услуги. Цель инициативы – предлагать свои услуги не только в Австрии, но и в других регионах, в том числе в Восточной Европе. Это прекрасный пример, когда сумма оказывается больше двух слагаемых. Новые реалии рынка и технологии способствуют кооперации юридических фирм.

**2nd.law**

Это история не совсем российская, но «с российским оттенком». Основатели Case.one (под этим брендом за пределами России продается Case.pro) устали снова и снова объяснять потенциальным клиентам среди юридических фирм в США, зачем тем нужна система управления юридической фирмой, и решили создать живой пример. Так на свет появилась 2nd.law, специализирующаяся на миграционном праве. Деятельность таких фирм хорошо подается автоматизации. 2nd.law автоматизировала свою работу до максимума и теперь в состоянии предлагать такие же услуги, какие предлагают традиционные специалисты по миграционному праву, но по фиксированной цене на 20–40% дешевле.

**Инновации, основанные на организационных изменениях**

С одной стороны, нетехнологические инновации проще реализовывать, поскольку они не требуют инвестиций в технологии. Стандартизировать договоры дешевле, чем внедрять систему создания и управления ими, но с точки зрения преодоления стереотипов, смены корпоративной культуры и устарелых структур это более трудоемкий способ инновации. И, как показывают примеры, совсем без технологий здесь не обойтись.

**Baker McKenzie**

В 2018 г. Baker McKenzie переманила «крестного отца» Legal Operations Дэвида Кембрия (David Cambria) из Archer Daniels Midland Company (он работал там в качестве Global Director of Operations – Law, Compliance and Government Relations) и назначила его Global Director of Legal Operations. У многих наблюдателей это вызвало когнитивный диссонанс. Что специалист в области legal operations забыл в юридической фирме, причем в такой как Baker McKenzie?! Но руководство этой фирмы вовремя осознало, что неюридическими процессами

в юридическом департаменте могут управлять и внештатные сотрудники департамента. Такого рода услуги могут стать дополнением к тем, которые юридическая фирма уже оказывает своим клиентам. Более того, наличие в штате специалистов по бизнес-процессам юридического департамента позволяет консультантам точнее понять workflow клиента и, соответственно, подстроить под него свои услуги.

В начале 2019 г. к Дэвиду присоединились еще две звезды – Кейси Флахерти (Casey Flaherty) в роли Director of Legal Project Management и Джей Ум (Jae Um) в роли Director of Pricing Strategy. Это уже конкретный сигнал рынку о том, что фирма имеет серьезные намерения совершенствовать свою модель оказания услуг. Пока эти известные специалисты в составе юридической фирмы воспринимаются как инородное тело. Надеемся, что традиции юридической фирмы и приличная зарплата не станут для них преградой на пути к внедрению инноваций.

**Simmons & Simmons / Wavelength Law**

26 июля 2019 г. юридическая фирма Simmons & Simmons объявила о приобретении первой в мире компании, специализирующейся на консалтинге в области legal engineering, Wavelength Law. Юристы Simmons & Simmons наблюдали, как их клиенты автоматизировали свои процессы, наращивая при этом опыт реализации проектов по внедрению технологий. Для того чтобы остановить тренд перемещения части работы от юридических консультантов к юридическим департаментам, юристам нужно приобрести навык сопровождения проектов автоматизации. Быстрее всего это можно осуществить через присоединение команды или целой компании. Побочным эффектом является возможность привлечения новых клиентов из департаментов, пользующихся услугами Wavelength Law, но не Simmons & Simmons.

Такое объединение традиционной юридической фирмы с технологической является серьезным вызовом для корпоративной культуры обеих компаний. На недавнем Legal Design Summit я обедал с двумя сотрудниками Wavelength Law. Они явно не знают, чем все это для них закончится, но надеются на совместимость разных культур. Время покажет.

**Solver / Ракета**

На инновации способны не только западные юристы. В России уже есть два сервиса, по сути, предлагающие услугу юридического департамента на аутсорсинге по фиксированной цене. Во времена, когда мы приобретаем у сторонних провайдеров всевозможные услуги – от бухгалтерии до приготовления обедов для сотрудников, – разумно пользоваться услугами юридического департамента на аутсорсе. Предвидя вопрос о том, чем это отличается от услуг обычный юридической фирмы, сразу отвечу: не только ценой (и ее предсказуемостью), но и широтой услуги, получаемой из одних рук. Перед внутренними юристами бизнеса, как правило, стоят иные задачи, нежели перед внешними консультантами. Оба сервиса созданы рядовыми юристами, которые продолжают оказывать традиционные юридические услуги, но и Андрей Чумаков, и Игорь Мазилин поняли, что рынок меняется и требует новых моделей оказания услуг.

Инновации – дело сложное. Надо быть готовым к неожиданным результатам. Иногда «ищешь новый путь в Индию, а открываешь Америку». Без поиска же новых путей останешься на месте, а тем временем «Америку откроют» другие.

Хольгер Цшайге
Генеральный директор "Инфотропик Медиа", Член правления ELTA, Член Advisory Board Global Legal Tech Hub

СТАТЬИ

LEGAL TECH