«Маркетинг и развитие бизнеса – это цемент, который скрепляет нас воедино»

02.06.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ

Ежегодная премия за инновационный подход к юридической работе, вручаемая The Financial Times, является одной из наиболее престижных профессиональных международных наград для юристов и юридических фирм. В начале этого года мы рассказывали об одном из ее обладателей – Треворе Фаре, глобальном руководителе юридической функции Ernst & Young, авторе The Smart Legal Model. Сегодня мы хотим познакомить вас с человеком, внесшим большой вклад в победу нового коллективного обладателя этой премии – международной юридической фирмы Allen & Overy. Гостем редакции стал Ричард Грув, глобальный директор по развитию бизнеса, маркетингу и коммуникациям компании. В беседе с нашим изданием Ричард рассказывает о том, как эта функция появилась в Allen & Overy, что является ее основной

задачей сейчас и какая судьба ждет эту функцию в будущем.

Как долго в Allen & Overy существует отдел развития бизнеса?

Начало нашей деятельности в области маркетинга и развития бизнеса было скорее случайным, нежели запланированным. Бывший управляющий партнер московского офиса Тони Хамфри (Tony Humphrey) утверждает, что это он внедрил маркетинг в Allen & Overy. Хамфри являл собой классический пример того, что происходит в больших фирмах, когда один из партнеров работает в качестве партнера по маркетингу. В 1998 г. Тони был именно таким партнером. С тех пор мы прошли через процесс становления. Изначально фирма брала на работу только специалистов, уже имевших опыт в сфере маркетинга юридических компаний, но они не развивались как профессионалы в этой сфере. Вскоре некоторые крупные юридические фирмы стали обращаться к специалистам по продвижению профессиональных услуг по развитию бизнеса из аудиторских фирм, иногда из банков.

Пять лет назад меня пригласили работать в Allen & Overy в качестве директора по маркетингу, развитию бизнеса и коммуникациям. В то время это казалось необычным и даже инновационным. Имея за плечами тридцатилетний опыт в области маркетинга и развития бизнеса, я вообще не имел опыта работы в юридических фирмах. У меня был диплом юриста, но я никогда не практиковал право: работал в частных инвестиционных фондах, занимался маркетингом в двух очень крупных IT-фирмах и консалтинговых компаниях. Тем не менее это не стало препятствием.

Сегодня я вижу, как сильно меняются юридические фирмы, инвестируя все больше в функцию маркетинга, развития бизнеса и коммуникаций. Мы стали избирательными в этом вопросе. В прежние времена юридические фирмы не придавали значения маркетингу, зато сейчас они относятся к развитию бизнеса очень серьезно.

Когда это произошло?

Думаю, что этот процесс начался с 1998 г. и продолжается до нынешних дней. Даже за

последние пять лет ситуация изменилась достаточно сильно. Мы стали более профессиональными. Приведу пример: еще пять лет назад вы никогда не встретили бы в юридической фирме бренд-менеджера. Сейчас он есть практически в каждой большой юридической фирме, в том числе у нас. Если бы пять лет назад я заговорил с партнерами Allen & Overy о бренде, они подумали бы, что я говорю о зубной пасте, шоколаде или о чем-нибудь еще в этом роде, но только не о наших услугах, а сегодня наш старший партнер может сделать презентацию о бренде Allen & Overy. Это демонстрирует большие изменения.

Как, по вашему мнению, эта область будет развиваться в дальнейшем?

Я думаю, что больше внимания будет уделяться управлению отношениями с клиентами. Примерно шесть-семь лет назад юридические фирмы узнали, что такое ключевые клиентские программы, применяемые бухгалтерскими и иными консалтинговыми фирмами. Сейчас их использование является частью управления отношениями с клиентами в юридических компаниях. Я считаю, что данное направление будет развиваться и становиться все более важным.

Кстати, между нами и американскими юридическими фирмами существуют как сходство, так и отличия. Американские юридические фирмы традиционно ориентированы в основном на свой внутренний рынок (что неудивительно, ведь это очень большой рынок). В то же время глобализация в некоторых фирмах, базирующихся в Лондоне, идет в ногу с глобализацией самого рынка.

С другой стороны, некоторые американские юридические фирмы очень преуспели в выстраивании тесных отношений с советами директоров больших корпораций и банков, в то время как для фирм, базирующихся в Лондоне, типичны хорошо развитые отношения с руководителями юридических департаментов и теми, кто отвечает за заключение сделок. Так что американские юридические фирмы будут догонять глобализацию, а мы должны начать развивать отношения с советами директоров клиентов.

Как взаимодействуют глобальный отдел развития бизнеса и отделы развития

бизнеса в других офисах Allen & Overy?

У нас 42 офиса в 29 странах. Мы много говорим о глобальном присутствии и в то же время о глубинном понимании каждого отдельно взятого рынка. Достичь этого можно, только имея на внутренних рынках команду, очень хорошо знающую локальный рынок, продукт, который есть на этом рынке, и услуги, которые мы можем предложить. При этом необходимо четкое понимание приемов маркетинга и развития бизнеса на этих рынках. Они могут очень сильно отличаться. Например, если мы хотим, чтобы в Объединенных Арабских Эмиратах у нас была успешная практика проектного финансирования, то мы должны реагировать на каждый тендер клиента, иначе клиент решит, что мы больше не заинтересованы в нем. Такова особенность местной культуры. На другом рынке ситуация будет иной.

В наших национальных офисах местные партнеры хорошо понимают локальный рынок и своих клиентов. Это позволяет поддерживать необходимое качество маркетинга и развития бизнеса. Я считаю неправильным концентрировать все свои ресурсы в центре, а в остальных офисах иметь только по одному специалисту. У нас осуществляется постоянная координация на глобальном уровне. Мы организуем глобальные звонки для всей функции маркетинга и развития бизнеса. У нас есть глобальное правление, осуществляющее центральное руководство маркетингом, развитием бизнеса и коммуникаций. К нам постоянно поступают обновленные данные от лидера каждого офиса.

Партнеры часто говорят мне: «Маркетинг и развитие бизнеса – это цемент, который скрепляет нас воедино». У нас очень тесное сотрудничество между офисами. Мы постоянно общаемся друг с другом. Такая отлаженная координация позволяет нам выполнять работу в 52 странах Африки, хотя наш офис есть только в одной африканской стране.

Нас очень сплачивает единый фонд распределения прибыли. К тому же в некоторых случаях мы выходим на рынок, ориентируясь на определенный сектор, например нефти и газа. В этом секторе у нас есть сильная команда, в которую входят специалисты разных офисов. Они постоянно общаются друг с другом, разрабатывают новые подходы к рынку, вносят

инициативы по развитию бизнеса, составляют маркетинговые планы. Вся эта работа выполняется на международном уровне.

Назовите, пожалуйста, другие важные функции отдела по развитию бизнеса.

Одной из наших важнейших функций является написание коммерческих предложений по запросу клиента (pitching). Наш отдел ежегодно готовит 10 тыс. таких предложений. В этом нам помогают специальные системы. Мы должны бороться за тот или иной проект и направлять все необходимые документы, чтобы быть в состоянии выдержать конкуренцию за эту работу. Написание коммерческих предложений (pitching) и развитие бизнеса – наши ключевые функции. Также мы проводим исследования конкретных рынков и секторов.

Другая очень важная наша функция заключается в управлении взаимоотношениями с клиентами. У нас хранится огромное количество информации о той работе, которую мы выполняем для того или иного клиента. Очень важна программа постоянного развития отношений с клиентами в различных практиках, странах и т. д.

У нас есть собственная PR-команда, есть группа специалистов, занимающихся брендом, и команда по управлению нашим веб-сайтом. Нам часто говорят, что мы являем собой прекрасный пример тесной связи маркетинга, развития бизнеса и коммуникаций со стратегией фирмы в целом. Я считаю это результатом того, что наши старшие и управляющие партнеры расценивают маркетинг и развитие бизнеса как очень важную составляющую роста эффективности фирмы.

Какими должны быть взаимоотношения между командой по развитию бизнеса и управляющим партнером внутри офиса / между локальным и глобальным отделом по развитию бизнеса?

Отвечая на этот вопрос, мы снова возвращаемся к тому, что говорили о командах на местах и в центре. Специалисты из сферы маркетинга и развития бизнеса глубоко понимают возможности местного рынка и клиентов. У нас существуют две линии отчетности: команда

каждого офиса подотчетна местным партнерам, а также глобальному руководителю отдела маркетинга и развития бизнеса, т.е. мне. Мы поддерживаем этот баланс.

Если говорить о юридических фирмах разных размеров, то в каких фирмах необходимо создавать отдел развития бизнеса и насколько большим и затратным он должен быть?

Я думаю, что наличие отдела развития бизнеса не имеет никакого отношения к размеру фирмы. Это скорее связано с ее желанием быть международной и тем, с каким количеством клиентов она хочет работать. В настоящее время уровень конкуренции за работу на рынке таков, что полагаться только на небольшое количество клиентов очень опасно. Чтобы преодолеть тяжелые времена в случае серьезного спада в какой-то одной области, нужно не специализироваться на чем-то одном, а осваивать различные ниши на различных рынках. Функция маркетинга и развития бизнеса позволяет юридической фирме осуществлять свою деятельность на рынке в качестве международной группы практик или секторной группы, но не в качестве собрания отдельных партнеров. Поэтому я не считаю, что эта функция как-то связана с размером фирмы.

Существуют также различные теории по поводу того, сколько юридическая фирма должна тратить в процентах от дохода на маркетинг и развитие бизнеса. Называют цифры от 1,5 до 7%. Обычно большие юридические фирмы инвестируют от 2,5 до 3,5% дохода. Говоря о размере отдела развития бизнеса для большой юридической фирмы, я назвал бы хорошим следующее соотношение: один специалист по развитию бизнеса на 15 юристов.

Вы сказали, что у вас нет образования, традиционного для должности директора по развитию бизнеса. Какое образование и какая подготовка, по вашему мнению, являются классическими для замещения такой позиции?

В прежние времена считалось, что маркетинговый персонал должен заниматься подготовкой брошюр и организацией мероприятий. Сейчас для эффективного выполнения

функции маркетинга, развития бизнеса и коммуникаций необходимо наличие новых профильных навыков и знаний. В связи с этим важна квалификация именно в области маркетинга и развития бизнеса. Также важно, чтобы партнеры понимали и признавали те компетенции, которыми должны обладать специалисты отдела маркетинга и развития бизнеса.

Раньше специалисты по маркетингу и развитию бизнеса сначала дожидались получения инструкций от партнера и только потом начали бы действовать. В настоящее время у нас есть инициативные, высококвалифицированные и опытные специалисты, занимающиеся маркетингом и развитием бизнеса. Они выполняют функцию внутренних консультантов, помогают партнерам и юристам на стратегическом уровне, дают им советы по поводу того, каким должен быть маркетинговый план, как развивать или защищать свой проект, какие методы эффективны в разных ситуациях для тех или иных клиентов.

Мы должны иметь такие способности и правильно их использовать, а опыт помогает не совершать дважды одну и ту же ошибку. Я думаю, что переходить в юридическую фирму, располагая опытом работы исключительно на потребительском рынке, сложно. Как правило, хорошей базой является опыт в сфере профессиональных услуг.

Должны ли специалисты, занятые маркетингом, иметь юридическое образование?

Я не думаю, что именно им нужно юридическое образование. Люди, не имеющие отношения к праву, также способны привносить новые методы и идеи. Я очень горжусь тем, что Allen & Overy получила награду как самая инновационная юридическая фирма. Одна из причин того, что мы выиграли эту награду, заключается в существовании в нашей фирме естественной инновационной культуры. Это результат того, что у нас работают люди, создающие новые перспективы. Наш старший партнер считает своей персональной ответственностью продвижение такой культуры, которая приносит маркетингу фирмы прямую пользу.

Что еще делает Allen & Overy одной из наиболее инновационных фирм?

На этот вопрос нет однозначного ответа. Мы получили награду, так как продемонстрировали инновационные решения во многих областях; мы стали фирмой, которая помогла в разработке про- граммы выхода Греции из финансового кризиса; мы приняли участие в реконструкции платформы по выпуску итальянских суверенных облигаций; нашими сотрудниками была организована постановка оперы в одном из главных лондонских театров в благотворительных целях.

Имеете ли вы какие-либо международные награды за реализацию проектов по развитию бизнеса или за деятельность отделов по развитию бизнеса?

Да. В большинстве случаев это не узкоспециализированные премии для специалистов по маркетингу или развитию бизнеса, работающих в юридических фирмах, а награды, вручаемые в рамках межотраслевых конкурсов, например за высокие достижения (excellence awards) в Соединенном Королевстве. Такие же награды предусмотрены и в США. Мы получили награды за свой бренд, за годовой отчет, за PR, за инициативы в сфере социальной ответственности и за многое другое. Получение таких наград очень важно. Вместе с ними команда, которая очень много работает, получает признание. Кроме того, это помогает выявить лучшую практику.

Организует ли Allen & Overy встречи и тренинги по развитию бизнеса для персонала своего подразделения?

Да, у нас есть университет по маркетингу и развитию бизнеса. Это виртуальная структура, которую мы используем, для того чтобы наши сотрудники были в курсе всех последних достижений в сфере маркетинга, развития бизнеса и коммуникаций внутри фирмы, а также для проведения необходимых тренингов для самых младших членов нашей команды. Одни мероприятия проходят в режиме реальных встреч, другие – в режиме онлайн.

Проводите ли вы тренинги для юристов с участием сотрудников из отдела развития

бизнеса?

Да, мы проводим такие тренинги. Сотрудники отдела развития бизнеса и маркетинга обучают юристов, например, управлению взаимоотношениями с клиентами. В то же время сотрудники отдела развития бизнеса и маркетинга присоединялись к юристам во время проведения тренингов по знанию FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act – Закона о налогообложении иностранных счетов), интеллектуальной собственности и пр. Такие мероприятия очень полезны для нас – они помогают глубже понять значение принятия новых законодательных актов.

Организует ли отдел развития бизнеса какие-либо исследования или проекты?

Да, нам нравится внедрять проекты, в реализации которых участвуют международные команды. Мы проводим международные кампании, одни из них имеют мировой масштаб, другие относятся лишь к трем-четырем странам. Недавний пример – это проект «50 градусов на восток». Мы выяснили взгляд тысячи бизнес-лидеров (преимущественно в Азии) на происходящий в настоящее время сдвиг экономической мощи с Запада на Восток (например, легко ли азиатским инвесторам вкладывать средства в западные страны). Порой результаты были для нас неожиданными: оказалось, что в некоторые страны сложно инвестировать из-за существования регулятивных барьеров. Такое исследование открыло нам понимание проблем наших клиентов на данном рынке и обеспечило позицию лидера при дальнейшей дискуссии с ними по ряду вопросов.

Какой основной совет вы можете дать человеку, который хочет сделать карьеру в сфере развития бизнеса в юридической фирме?

Я бы не советовал делать это первым местом работы. Лучше сначала приобрести опыт в других видах бизнеса. Нужно быть готовым к нелегкой работе – ведь придется «продавать» ценность маркетинга и развития бизнеса внутри фирмы. Не стоит предполагать, что внутренние клиенты сразу примут это. Здесь нужен стратегический подход. Опорой для

убеждения внутренних клиентов в ценности маркетинга и развития бизнеса послужат глубокий интеллект, умение вести диалог и планирование. Необходимо также иметь интерес к финансам и корпоративной стратегии. Обладание указанными качествами послужит основой для успешной карьеры в сфере маркетинга и развития бизнеса.

Статья впервые была опубликована в Legal Insight №4 2012 октябрь-декабрь

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ