№ 3 (59) 2017 ЮРИСТЫ И GR

Рынок GR-услуг в России

14.07.2020 СТАТЬИ GR

В 2017 г. среди номинаций конкурса «Лучшие юридические департаменты России» появилась номинация «Эффективное взаимодействие с органами государственной власти». Апрельский номер Legal Insight за 2017 г. был посвящен теме «Юристы и GR». В преддверие подведения итогов конкурса 2020 г. публикуем статью Евгения Рошкова «Рынок GR-услуг в России», опубликованную три года назад.

Евгений Рошков, управляющий партнер компании, специализирующейся в сфере GR, юрист, политолог и историк по образованию, рассказывает о рынке GR-услуг в России, сравнивая его с рынком юридических и PR-услуг.

GR в России: этапы становления

Профессия джиарщика сравнительно молодая. Серьезное развитие она получила за последние 20 лет и постепенно распространяется за пределы своей англо-американской родины — стран с развитой парламентской системой. Даже во многих государствах Европейского Союза индустрия GR пока еще находится в стадии становления, причем наиболее значимые центры физического присутствия экспертов расположены лишь в Лондоне и Брюсселе.

Многие переоценивают размер рынка GR в России, относя к нему весь объем интеллектуального коррупционного посредничества. Мы считаем, что вся индустрия GR, представленная главным образом зарплатным фондом инхаусов и отраслевых ассоциаций, несопоставимо меньше по объемам рынка юридических услуг.

История нашей фирмы воспроизводит историю рынка профессиональных услуг в данной области. «Кесарев Консалтинг» работает с 2004 г. В этот же период появилось несколько (на тот момент не более 10) национальных и международных фирм, оказывающих услуги в сфере GR. Более чем за 10 лет рынок вырос в объемах, но количество игроков не изменилось, несмотря на то, что в период с 2003 г. по 2013 г. интерес к сфере GR оставался в целом высоким. С 2000-х гг. на рынок GR пытались выйти PR-фирмы, но затем их интерес постепенно ослаб. В течение нескольких лет, начиная с 2009–2010 гг., наблюдался всплеск интереса к GR со стороны юридических фирм, некоторые из них старались отдельно развивать практику GR. Затем их активность тоже стала снижаться.

В последнее время на рынок GR пытаются выйти крупные консалтинговые, аудиторские фирмы. Но это происходит скорее в рамках развития их общей модели: GR добавляют ко

множеству других направлений консультирования для удобства клиентов, которые, наняв одного консультанта, получают широкий спектр услуг в рамках единого пакета.

В современном глобальном развитии GR воспроизводит путь юридического бизнеса с отставанием примерно в 20–30 лет. Основным нашим конкурентом выступают инхаусы, как это было в юридическом бизнесе лет 15–20 назад. Компании предпочитают нанимать либо воспитывать собственных штатных специалистов по GR, что для российской корпоративной культуры стало правилом. У многих компаний весьма (а порой даже чрезмерно) значительный штат собственных джиарщиков, они предпочитают нанять дополнительного специалиста вместо того, чтобы передать работу (даже узкоспециализированную) на аутсорсинг. Переход джиарщиков из западного бизнеса в российский и обратно, а также тренд на экономию зарплатного фонда постепенно меняют ситуацию.

Рынок GR в России несет множество «родовых травм» периода 1990-х — начала 2000-х гг., когда развелось большое количество недобросовестных игроков-одиночек или мошенников. Из-за низкого уровня доверия на рынке национальный клиент часто требует значительной или превалирующей роли в оплате работы гонорара успеха и не готов платить за качественный труд как за самостоятельную ценность. Такой подход — нонсенс, во многих развитых странах он напрямую запрещен, а у нас по-прежнему серьезно сдерживает рынок.

GR и PR

Консультантам по GR часто приходится обосновывать клиентам саму необходимость услуг по связям с правительственными и общественными организациями. В этом состоит отличие рынка GR от рынка PR, где уже давно сформированы потребность и понимание сути коммуникационных услуг со стороны клиентов и консультантов. В России влияние рынка PR является довольно значительным. Чаще всего в тендерах мы встречаемся с шестью-семью коммуникационными и двумя- тремя юридическими фирмами. При этом некоторые корпорации прописывают в тендерных заданиях содержание и объем услуг GR лишь в

общих чертах, что порождает смешение самих понятий PR и GR.

Все, что происходит с PR и маркетинговыми бюджетами, серьезно сказывается и на GR: постоянное сокращение номинального размера почасовых ставок пиар-специалистов и секвестры расходов при экономических спадах. Зависимость номинальных ставок в GR от пиарщиков может показаться удивительной, но если принять во внимание, что значительная часть игроков рынка GR представлена именно международными коммуникационными фирмами и холдингами (Omnicom, WPP и пр.), становится объяснимой. Клиенты часто сравнивают наши услуги с PR еще и потому, что культура коммуникационного консалтинга проистекает из Европы, где фирмы часто предлагают услуги GR в пакете с другими коммуникационными услугами (PR, social media и т. д.), что отражается на бюджетировании подобных услуг внутри компаний.

GR и юридический бизнес

Мы полагаем, что GR частично пересекается с юридическим бизнесом. Наша фирма не является юридической, во многом мы — типичная мультидисциплинарная практика (MDP). При этом по образованию и своему предыдущему опыту юристы, которые у нас трудятся, составляют пример- но 25 % команды (и почти половину партнерского состава). Это связано с тем, что успешное консультирование в сфере GR зависит от выполнения трех условий: наличия знаний и работы с аргументацией, наличия знаний и работы с бюрократическими и нормотворческими процедурами и выстраивания отношений со стейкхолдерами (госорганами).

Аргументация подразумевает использование сразу нескольких групп аргументов: политических, экономических, юридических и др. Юридический аргумент является важным, но не исключительным и не единственно определяющим при проработке аргументации в GR. Поэтому в индустрии GR есть люди и с юридическим бэкграундом, и специалисты из других сфер с разными навыками (кто-то больше разбирается в бюрократических и нормотворческих процедурах, у кого-то хорошо развит навык выстраивания отношений с

госорганами). Успешная работа в GR предполагает команду из людей с разными, дополняющими друг друга навыками и знанием работы государства и бюрократии.

Система управления юридической практикой не всегда работает при организации GR-практики. Юридические фирмы хорошо справляются в там, где у них наработан хороший опыт и есть глубокая экспертиза, например, в антимонопольной и таможенно-тарифном регулировании. Однако в таких сферах, как вовлечение стейкхолдеров, техническое регулирование, оценка регулирующего воздействия, а также в практической работе по кейсам, где правовые факторы не являются определяющими (политические риски, влияние межгосударственных отношений и пр.), складывается иная ситуация.

Пожалуй, в силу различной емкости рынка и указанных особенностей организации процесса консультирования одно из основных различий между юридическими фирмами и специализированными GR-консультантами заключается в требованиях, предъявляемых к квалификации сотрудников. Нам нужны люди не только с юридическим образованием (для проработки юридической составляющей аргументации и пр.), но и те, которые хорошо разбираются в бюрократическом процессе, процедурах и пр. Вот почему основная часть наших сотрудников — это, как правило, средний и высший персонал.

Спектр вопросов GR шире нынешнего действующего законодательства. В фокусе обсуждения у нас постоянно находятся тренды развития нормативно-правовой базы с акцентом на эволюцию той или иной сферы законодательства, которое призвано отвечать интересам государства, бизнеса и общества. То есть у нас, как и у юристов, в центре внимания может быть законодательство, однако помимо правовых мы даже в большей степени оцениваем и иные факторы, влияющие на его развитие и принятие значимых для бизнеса решений (политические, социальные, бюрократические, культурные и пр.).

По нашим наблюдениям, российские юридические фирмы переоценивают емкость GR-рынка. Многие известные нам фирмы, в том числе те, с которыми мы совместно работаем, держат соответствующую практику либо как часть маркетинговой активности, либо для

поддержания лояльности текущих клиентов по другим направлениям.

В качестве самостоятельной практики GR присутствует пока у единичных фирм.

Мы взаимодействуем с коллегами-юристами в нескольких сферах. Прежде всего глобальные юридические фирмы часто выступают нашими рекомендателями. У нас примерно одинаковый состав клиентов и четкое понимание того, что работу, выполняемую в интересах любимых клиентов, следует отдавать специализированным экспертам. Мы не будем консультировать по поводу перспектив глобального спора или правовых рисков сделки в 10 юрисдикциях, а юридические фирмы не решатся продавать советы о перспективах ужесточения регулирования при политической волатильности в русскоязычном мире или о коммуникационной стратегии сложного спора.

Часть нашей команды — бывшие юристы или сотрудники с юридическим образованием. В этой связи нам интересны все желающие расти в направлении эксклюзивной специализации. Кроме того, мы, как любая молодая индустрия, учимся эффективно управлять своей практикой, ощущая себя коллегами по рынку профессиональных услуг. Первое поколение партнеров-лидеров, выстраивание процессов, подготовка партнеров, отбор талантов, управление финансами — все эти вопросы сближают нас с лучшими и наиболее нацеленными на рост российскими юристами.

Мы очень часто передаем работу российским юристам, когда конкретное юридическое действие или специализированная экспертиза являются составной частью запроса нашего клиента (это может быть и судебный спор как часть коммуникационной стратегии клиента, и информирование топ-менеджеров об уголовно-правовых рисках).

Наконец, мы, как и большинство российских юридических фирм, хотели бы иметь больше клиентов в России. В условиях отечественного рынка это означает формирование у клиентов представления о том, какую услугу они могут опробовать для реализации своей стратегии. В этом мы всегда будем единомышленниками с теми юридическими фирмами,

которые тоже хотят работать долго и счастливо со своими глобально мыслящими клиентами.

GR в корпорациях

Современные практики корпоративного управления относят GR к одному из блоков: блоку корпоративных коммуникаций (corporate affairs), юридическому блоку (или чуть шире — к комплаенсу) либо к блоку безопасности продукции и технического регулирования. GR сильно зависит от той отрасли экономики (индустрии), в рамках которой оперируют компании, от истории и зрелости национальной корпоративной культуры, размера самих компаний (GR — не удел среднего бизнеса), а также от тяжести регуляторного бремени. Например, GR в пищевой индустрии и в FMCG достаточно редко подчиняется руководителю юридической функции, в то время как в финансовом секторе и телекоме руководящая роль юристов, является скорее, правилом.

Поступающие от клиентов (как правило, от компаний из списка Fortune 1000) запросы подразумевают комплексный мониторинг регулирования, оценку регуляторных рисков, картографирование и выстраивание отношений со стейкхолдерами, элементы оценки регулирующего воздействия, подготовку аргументационной базы, подготовку стратегий по связям с государственными органами и их реализацию, работу с отраслевыми ассоциациями и потенциальными союзниками, решение вопросов, связанных с бюрократическими процедурами вокруг регуляторных решений, и т. п.

Коммерческие компании, особенно в условиях кризиса, часто решают ряд вопросов в сфере GR собственными силами — за счет внутрикорпоративных ресурсов, передавая некоторую часть работы консультантам, занимающимся связями с правительственными и общественными организациями (в частности, вопросы таможенно-тарифного регулирования, внешней торговли), и еще часть — юридическим фирмам.

Ценообразование

Бюджетирование GR-проектов имеет существенные особенности: из-за своего

двойственного подчинения и сильной роли корпоративных коммуникаций оплата по часовым ставкам традиционно была менее популярной, нежели модель фиксированной или проектной оплаты с четким контролем потолка годового бюджета клиента. Здесь рынок GR-услуг адаптирован к современным требованиям корпораций лучше юридического, где почасовая ставка десятилетиями воспринималась в качестве едва ли не единственной возможной формой оплаты.

Если расположить коммуникационный и юридический консалтинг на одной линейке, то по глубине, содержанию и стоимости GR-услуги окажутся ближе к рынку юридических услуг, несмотря на то, что они шире чисто юридического консалтинга. Именно поэтому качество и глубина нашей аналитики в среднем дороже PR-услуг, как бы ни хотелось клиентам получить содержательные аналитические GR-услуги по стоимости коммуникационных.

Чаще всего клиенты предлагают нам не почасовую оплату, а фиксированную ежемесячную абонентскую плату. Иногда мы соглашаемся с таким подходом, например, по отношению к регуляторному мониторингу, где трудозатраты могут составить максимум 30–40 часов в месяц. Однако что касается сложно формализуемых проектов, таких как поддержка компании в подготовке пакета документов для подписания специального инвестиционного контракта для подачи в Министерство промышленности и торговли, то тут мы настаиваем на почасовой оплате, поскольку здесь наша занятость может составлять от 100 до 150 часов в месяц, причем с высокой долей участия старшего персонала.

Российская индустрия GR будет расти, но этот рост будет крайне медленным из-за целого ряда факторов — общей экономической ситуации и особенностей российской политической и регуляторной системы. Относительно большие рынки GR-услуг возможны только там, где есть развитая парламентская и конкурентная партийная политическая модель управления, что для России нехарактерно.

СТАТЬИ GR