

«НАША ЦЕЛЬ — СТАТЬ ОДНОЙ ИЗ ЛУЧШИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ В РОССИИ»

21.04.2016

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ



В 2015 году в адвокатском бюро DS Law произошел [«развод» партнеров](#). О том, как выход трех партнеров повлиял на работу бюро, о новом партнерском соглашении, стратегии развития в кризис, ребрендинге и многом другом наше сегодняшнее интервью с Олегом Понамаревым и Александром Филимоновым, старшими партнерами DS Law.

— **Расскажите о тех структурных изменениях, которые происходили у вас в начале 2015 года.**

Олег Понамарев: Год назад часть юристов под руководством партнера Михаила Александрова решила открыть свой собственный проект и вышла из DS Law. Мы приложили максимум усилий для того, чтобы сделать это быстро и комфортно для существующего бизнеса. Все процедуры были завершены в рекордные сроки, нам потребовалось всего полтора месяца для окончательного оформления «развода». Безусловно, после этого мы с Александром Филимоновым решили провести масштабную работу по отстройке всех бизнес-процессов, сделать все, что давно планировали, но откладывали до лучших времен. Начали с усиления команды. Во-первых, у нас появились новые партнеры и советники. Так, в апреле прошлого года Денис Беляев, который курирует практику M&A в венчурных сделках, стал партнером. Он пришел к нам около двух лет назад из собственной юридической фирмы на должность старшего юриста и должен был выполнить ряд KPI, чтобы войти в число партнеров бюро. В результате Денис справился со всеми поставленными перед ним задачами и по итогам 2014 года и был назначен партнером бюро.

Александр Филимонов: После разделения бизнеса мы провели аттестацию персонала, выявили слабые места и начали искать новых сотрудников. В сентябре к нам вышел Александр Ковалев, советник корпоративной и M&A-практики.

Ранее он работал в «Пепеляев Групп», Baker & McKenzie, а также в других юридических фирмах, Он консультирует клиентов в области сделок M&A по российскому праву и участвует в сделках с английским правом как один из наших ведущих специалистов.

Так как от нас ушла часть судебных юристов, одной из важнейших задач стало усиление судебной практики. В 2015 году мы вели судебные процессы в интересах наших клиентов своими собственными силами, но это было нелегко, так как в этой практике нам нужен был эффективный партнер. В декабре к нам в качестве партнера судебной практики вышла Мария Калинина, ранее трудившаяся в юридической компании «Приоритет». Вместе с

Марией пришла коман-да из пяти судебных юристов. На сегодняшний момент у нас в бюро пять партнеров (мы с Оле-гом, Ирина Медведская, Денис Беляев и Мария Калинина), три советника (Александр Ковалев, Денис Зайцев и Оксана Голубцова) и двенадцать юристов.

— У вас есть деление на практики? Какие на-правления деятельности оказались наиболее востребованными и прибыльными в 2015 году?

Олег Понамарев: Мы структурно выделяем не-сколько основных направлений (практик) рабо-ты: M&A, Private Equity, Venture Capital (то, что во многих юридических фирмах называется Corporate M&A); налоги; суды; интеллектуаль-ная собственность. Судебную работу мы пони-маем максимально широко: это и классический арбитраж, и сопровождение процедур банкрот-ства, и исполнительное производство. Как пра-вило, каждое направление бюро курируют не-сколько партнеров, а для работы над конкрет-ным проектом создаются команды из юристов, которые закреплены за различными практиками и имеют определенную специализацию. Таким образом, у нас есть формальное деление на пра-ктики, а у каждого партнера и сотрудника есть ключевые компетенции, в которых он наиболее силен, но при этом он может работать в смежных практиках при необходимости.

Александр Филимонов: В прошлом году было много судебной работы, в основном проектов по взысканию или реструктуризации задолжен-ностей. Кроме того, была востребована налоговая практика. Вообще, все, что связано с налогами, сейчас очень популярно. Рентабельность многих бизнесов упала, компании выявляют переплаты, анализируют возможности применения налого-вых льгот, реструктуризируют владение контр-олируемыми иностранными компаниями. С точ-ки зрения проектов по сопровождению сделок это был очень продуктивный для нас год, работа над корпоративными проектами принесла большую часть выручки бюро. Мы закрыли несколько ин-тересных венчурных проектов, а также традици-онных сделок M&A в области ритейла. Были во-стребованы также услуги по реструктуризации активов и созданию совместных предприятий.

— Как деофшоризация и реформа ГК сказались на корпоративной практике?

Александр Филимонов: Если раньше бизнес практически не рассматривал Россию как юрис-дикцию для структурирования сделок и последующего взаимодействия, то сейчас мы наблюдаем рост интереса к отечественному праву, в том числе у крупных институциональных инвесторов. Примерно половина M&A-сделок в нашей практике осуществляется по российскому праву. Более того, многие наши клиенты переводят активы, реструктурируют владение и управление бизнесом таким образом, чтобы остаться полностью в России. В этом видят в том числе значительное удешевление бизнес-процессов, ведь даже поддержание ежегодной работы иностранной структуры — это расходы, не говоря уже о стоимости услуг иностранных юристов для организации сделок либо в случае возникновения конфликтов. Кроме того, структурирование активов по отечественному праву позволяет повысить оперативность принятия решений, что особенно важно в кризис. Понятно, что этот процесс сейчас носит «креативный» характер, потому что если структурирование акционерных и корпоративных отношений в английском праве достаточно предсказуемо и понятно, то структурирование этих отношений в российском праве требует весьма творческого подхода, а также грамотной оценки вопросов, которые еще не урегулированы законодательно, эффективного анализа рисков, которые могут возникнуть в будущем.

Олег Пономарев: В связи с нестабильной экономической ситуацией стоимость активов падает, в некоторых отраслях — более чем в два-три раза. Экономические факторы плюс сопутствующая налоговая амнистия стимулируют возврат из оф-шоров средств состоятельных российских семей, которые предпочитают инвестировать капитал в России, применяя для этого российское право. Кроме того, во время кризиса появляется возможность купить конкурента и увеличить свою долю на рынке либо инвестировать денежные средства в более эффективные компании, это важно для того, чтобы сохранить и приумножить капиталы. Поэтому у нас много корпоративной работы.

Это влияет на расстановку сил на рынке между рульфами и ильфами?

Олег Понамарев: Да. Конкуренция на рынке выросла в связи с сокращением бюджетов и смещением интереса клиентов в сторону отечественного права. Наш клиентский портфель сегодня более сегментирован, чем еще пару лет назад (налоговая и судебная практики — преимущественно российские клиенты, а M&A и интеллектуальная собственность — и российские, и иностранные). Команды международных юридических фирм стали работать в нише российских юридических фирм. Мы часто участвуем в одних проектах и тендерах. Это вызов для российского юридического бизнеса. Конкурировать с компаниями, которые давно на рынке и имеют поддержку западных офисов, безусловно, сложно, их бизнес-модель более устойчива и порой более эффективна, однако за счет нашей активности, накопленного локального опыта мы можем более оперативно погрузиться в бизнес-процессы российских клиентов и добиться разрешения поставленных перед нами задач.

Кто ваши клиенты?

Олег Понамарев: Мы трезво оцениваем свои возможности, считаем, что находимся в средней части пирамиды отечественного юридического рынка (и рейтинги это подтверждают). Наши ключевые клиенты — это крупные российские частные компании и компании среднего бизнеса из следующих секторов: ритейл, производители продуктов питания, машиностроение, недвижимость, финансы, банки и страховые компании, транспорт, связь и технологии.

Александр Филимонов: В последнее время мы также активно работаем с венчурными фондами, сопровождаем их инвестиционные проекты, помогаем настраивать взаимодействие между партнерами и инвесторами, а также обеспечиваем юридическое сопровождение портфельных компаний.

— Как осуществляется управление бюро?

Олег Пономарев: Мы с Александром — стар-шие партнеры бюро, уже много лет работа-ем вместе, знакомы еще со времен обучения на одном курсе в юридической академии, дру-жим семьями, но мы против узурпа-ции влас-ти старшими партнерами. После ухода части команды мы разработали новое партнерское соглашение, передали все управленческие ре-шения на рассмотрение совету партнеров, на-делили всех партнеров равными голосами, но оставили у себя право вето лишь по не-скольким наиболее важным вопросам в об-ласти финансов и реструктуризации бизнеса (которым, к слову, до сих пор ни разу не воспользовались). При этом мы научились быст-ро принимать решения на совете партнеров, не растягивать этот процесс на весь день, что-бы избежать блокировки работы бюро: наши встречи не превышают одного часа, каждый партнер докладывает по своему сектору от-ветственности весь спектр проблем, мы обсу-ждаем и принимаем оперативные решения, если вопрос не решен, детально разбираем его и повторно обсуждаем на ближайшем со-вете. Иногда нам требуется больше времени для того, чтобы принять правильное реше-ние, но это и есть процесс управления, важно слышать друг друга. На мой взгляд, у нас по-лучилась сбалансированная и эффективная модель управления.

Александр Филимонов: Кроме того, мы разде-лили административную работу между собой, каждый партнер курирует свое направление внутри бюро: финансы, HR-, PR-политику, IT, корпоративную культуру. Такая система позво-ляет нам лучше слышать друг друга. Мы стара-емся гибко подходить к распределению функ-ционала, помогать друг другу в нестандартных ситуациях и сложных вопросах. Партнерским соглашением также предусмотрена возмож-ность перераспределения внутренних секторов ответственности между партнерами. Мы счи-таем, что каждый партнер должен быть вовле-чен в управление фирмой, потому что это наш общий бизнес.

В остальном структура обычная для любой юри-дической фирмы: есть грейды, на них основана прозрачная система роста сотрудников.

— **В кризис всем пришлось измениться. Как изменились вы?**

Олег Пономарев: Бизнес — это набор взаимосвязанных вещей, который должны делать управленцы, в юридическом бизнесе все управление лежит на партнерах. Наша стратегия в кризис — быть эффективнее. Мы провели due diligence собственного бизнеса и выявили моменты, где мы неэффективны, стали разумнее относиться к расходам и инвестициям, начали требовать большей эффективности от себя и от сотрудников. Мы не планируем сокращать издержки на оплату труда, доходы юристов остались на прежнем уровне. Более того, мы сохранили все бонусы, социальные пакеты, компенсацию фитнеса и мобильной связи для всех сотрудников бюро. Однако цены на рынке упали, клиенты, как правило, согласны только на фиксированную оплату или сар, а стандарт качества остается тем же: ты должен сделать все очень хорошо, иначе твой клиент уйдет к конкурентам. Для внутреннего учета мы продолжаем использовать почасовой биллинг, так как время юристов и партнеров — основной ресурс юридической фирмы. Если мы с партнерами ошиблись в расчетах и потратили на проект большее количество часов, то его рентабельность снизится. В этих условиях важен эффективный финансовый учет. Перед тем как взяться за любой проект, мы вместе с финансовым директором и бухгалтером анализируем его с точки зрения рентабельности и того, как это отразится на компании. Раньше мы занимались прогнозированием наших финансовых показателей на ближайшие два-три года. Сейчас из-за нестабильного рынка горизонт финансового планирования сократился до шести месяцев, а частота совещаний по финансам повысилась: мы проводим их в рабочем режиме каждую неделю, нужно эффективно работать с дебиторской задолженностью, оперативно обсуждать новые проекты и ценообразование.

Отдельный вызов в кризис, который требует значительного участия партнеров, — это дебиторская задолженность. Клиенты накапливают долги перед юридическими фирмами, не всегда вовремя оплачивают счета, а банки не готовы разрабатывать какой-то узкоспециализированный продукт кредитования для юридических фирм, хотя на Западе такие механизмы работают. В России ты можешь получить кредит на адвокатское бюро только под залог личной либо корпоративной недвижимости, но кредитовать юридическую компанию под ее финансовые показатели — это нонсенс. К сожалению, наш финансовый

сектор все еще считает работу с нами слишком рискованной. В результате, мы стараемся не позволять клиентам задерживать оплату наших услуг более чем на один месяц. Конечно, в исключительных случаях мы готовы идти навстречу и договариваться о рассрочке либо об иных способах реструктуризации возникшей задолженности.

Александр Филимонов: В этот кризис мы собираемся и дальше расти: закрываем вакансии среднего уровня в M&A, налогах и IP. В начале года полностью укомплектовали судебную практику. В ежедневной работе мы стали требовать соблюдения жесткой дисциплины в отношении сроков выполнения задач, более качественной тарификации времени, активного развития.

— А с какой целью вы провели ребрендинг?

Александр Филимонов: У любой фирмы есть два вида затрат: когда ты проедаешь бюджет и когда ты вкладываешься в то, что должно принести прибыль. Мы рассматриваем ребрендинг не как расходы, а как инвестицию. Изначально, при создании бюро называлось «Доверенный советник». Впоследствии мы сократили название до DS Law (во многом это было связано с увеличением пула иностранных клиентов, а также с общемировой тенденцией к упрощению названий), однако оставили визуализацию бренда, которая была достаточно консервативной и, как мы потом поняли, искусственно нас старила. В прошлом году мы захотели полностью поменяться, стать понятней для наших клиентов, среди которых венчурные фонды, быстрорастущие компании и современный российский бизнес.

Олег Пономарев: Нам очень нравится наш бренд на сегодняшний день. Квадрат как часть фирменного стиля отражает нашу профессию, в которой много углов и острых ситуаций, которые мы должны обходить, сглаживать, находить баланс и равновесие в сложных ситуациях. Раньше работа партнера заключалась в том, чтобы получить заказ, пожать руку, хорошо выполнить работу и получить деньги. Сегодня этого недостаточно. Нужна крайне эффективная система обслуживания клиентов, которой должны следовать и партнеры, и юристы. Бюро подошло к этому кризису в достаточно комфортной ситуации. В прошлом

году партнеры не стали полностью распределять прибыль, сформировали специальный «фонд», чтобы подстраховать наш бизнес от кассовых разрывов и защитить себя в случае возникновения системной проблемы на рынке, когда мы перестанем получать новые проекты либо клиенты начнут массово задерживать оплату наших услуг. Наша цель — стать одной из лучших юридических фирм в России, мы хотим стать более эффективными, привлекать интересных и крупных клиентов. Для этого в кризис нужно инвестировать в развитие команды и бизнеса. Повышать качество текущего обслуживания, быть на связи 24 часа в сутки, внедрять системы контроля качества наших услуг, разрабатывать и применять эффективные способы оплаты и взаимодействия с клиентами. Маркетинг также требует затрат, и мы готовы нести эти затраты, но будем подходить к ним крайне разумно.

— Значит, кризис — это время инвестировать в маркетинг?

Олег Понамарев: Не совсем так. Кризис — это время умно инвестировать во все, что может впоследствии принести прибыль. Нужно анализировать, какие стороны бизнеса необходимо подтянуть, чтобы стать успешнее, и много работать над ними. Риск ошибки существует всегда, но у нас нет страха неудач.

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ