«Маркетинг — это игра вдолгую»: интервью с Владимиром Липавским

06.04.2017 ИНТЕРВЬЮ

Владимир Липавский создал юридическую фирму Ost Legal 15 лет назад во время обучения в РЧШП, не имея опыта работы в консалтинге. При этом он всегда лично занимался маркетингом и развитием бизнеса. Сегодня Ost Legal сопровождает многомиллиардные

проекты, в том числе совместно с крупнейшими иностранными игроками. Мы поговорили с Владимиром не только о маркетинге, но и о «рецептах выживания» в кризис, а также об особенностях работы бутиковой фирмы.

— Расскажите, пожалуйста, о начале своей юридической карьеры и создании Ost Legal.

— Еще обучаясь на четвертом курсе международно- го правового факультета юридического института Дальневосточного государственного университета, я стал работать в достаточно крупной компании, занимавшейся туризмом, образованием и другими сферами деятельности. В первый же мой рабочий день юридический отдел уволился в полном составе, и я оказался единственным юристом в компании. Начинать работу в подобных условиях было очень сложно, однако это способствовало выработке умения принимать решения и брать на себя ответственность за них. В общей сложности я трудился там около двух с половиной лет: полтора года во время обучения в университете и еще год после его окончания, а потом решил продолжить образование, поступил в Российскую школу частного права и переехал из Владивостока в Москву.

Во время обучения в РШЧП я продолжил работать, выполняя заказы частных клиентов. В основном это были знакомые или знакомые знакомых, среди которых оказались владельцы компании, занимавшейся строительным бизнесом в области энергетики. На базе работы с этим клиентом в 2002 г. и была создана юридическая фирма Ost Legal.

— Как вам удалось расширить клиентский пул?

В начале 2000-х гг. промышленным строительством занималось немного компаний, поэтому длительное время мы оставались фирмой одного клиента. И только в 2005 г. начали наращивать клиентскую базу. К тому моменту в Ost Legal трудились трое юристов, включая меня, поэтому я сам занимался маркетингом. Одним из наших преимуществ было умение не только свободно говорить, но и составлять документы на английском языке, что

в середине 2000-х гг. выделяло нас на фоне других фирм. Даже сейчас такое умение — редкость, хотя многие и заявляют о нем. Соответственно, мы приняли решение ориентироваться на иностранных клиентов и задались вопросом, где их найти.

Первым шагом стало присоединение к международной ассоциации юридических фирм. Для начала мы провели небольшое исследование, посмотрели, какие из крупных ассоциаций еще не представлены в России, разослали им запросы, а затем сравнили их ответы и иную информацию о них. В результате было принято решение присоединиться к ассоциации International Law Firms (сокращенно — ILF). Это ассоциация средних и небольших фирм, где действует правило «один город — одна фирма». В России она представлена только в Москве и Краснодаре, а, например, в США в нее входит значительное число компаний.

Сразу же после вступления в эту ассоциацию мы поехали на конференцию ее членов в Вену, чтобы познакомиться с коллегами из других стран. Нам повезло: у одного из американских партнеров был клиент, который в то время начинал в Москве реализацию проекта по строительству крупного рефрижераторного комплекса. Таким образом, уже спустя несколько месяцев после вступления в ассоциацию мы получили первого клиента. Этот крупный проект включал как юридическое сопровождение промышленного строительства, так и привлечение финансирования. Нам удалось не только хорошо заработать, но и отойти от концепции одного клиента. Меня даже удивило, насколько быстро дало выхлоп участие в ассоциации.

— Насколько нам известно, в то время вы использовали сайт своей фирмы в качестве одного из основных маркетинговых инструментов. Так ли это?

— Все верно. Я создал сайт Ost Legal едва ли не раньше, чем зарегистрировал соответствующее юридическое лицо. С первых дней существования фирмы я исходил из того, что сайт должен быть реальным инструментом для продажи, поэтому он содержал, да и сейчас содержит подробное описание реализованных проектов и компетенций и оптимизирован под Яндекс и Google. При этом 80 % текстов, размещенных на сайте, писал

лично я. Сегодня у нас действует уже четвертая версия сайта. Отмечу, что примерно 30 % всей когда-либо полученной работы наша компания обязана именно сайту.

В 2006 г. за счет сайта в нашем развитии произошел серьезный скачок. Тогда проходила масштабная реформа РАО ЕЭС, разделявшегося, среди прочего, на оптовые и территориальные генерирующие компании. У каждой из них была обязательная инвестиционная программа: они должны были построить определенное количество электростанций в разных местах. При этом менеджмент РАО ЕЭС мотивировал генерирующие компании на строительство электростанций по новым методикам, по EPC- и EPCM-контрактам. Компании, в свою очередь, начали искать юридических консультантов для такой работы, в том числе в Интернете. В процессе таких поисков «Оптовая генерирующая компания № 5» (ОГК-5) увидела наш сайт и пригласила нас поучаствовать в тендере на оказание юридических услуг, который мы выиграли, предложив достаточно низкую цену из-за незначительных накладных расходов, но при этом обеспечив достойное качество.

Проделанной нами работой остались довольны и ОГК-5, и РАО ЕЭС, которое распространило написанный нами контракт по всем дочерним компаниям. В результате, мы лишились части бизнеса, однако получили известность среди генерирующих компаний. То, что происходило в дальнейшем, можно назвать эффектом снежного кома. Мы участвовали в большинстве подобных тендеров и в общей сложности сопровождали примерно 50 % всех проектов по строительству электростанций. Практически все оптовые генерирующие компании были нашими клиентами, нам приходилось увеличивать команду, чтобы справляться с объемом работы. В тот период в компании трудилось пятеро или шестеро юристов.

— Какие еще маркетинговые шаги вы предпринимали?

— В 2006 г. мы поставили себе задачу привлечь больше иностранных клиентов и партнеров. Как это сделать? Я открыл The Legal 500, изучил список ста крупнейших фирм в Лондоне, вычеркнул из него уже представленные в России и предложил остальным встретиться

и обсудить возможности сотрудничества. Большинство ответило согласием. После этого я прилетел на несколько дней в Лондон и посетил офисы интересных для меня фирм. Такие прямые контакты на порядок эффективнее переписки, потому что тебя видят и слышат, пожимают тебе руку, понимают, что ты адекватный человек и действительно знаешь английский. Все это существенно повышает степень вероятности того, что к тебе обратятся. Спустя пару лет я проделал то же самое с американскими коллегами, специализирующимися в сфере энергетики. В обоих случаях «холодные» обращения дали свои плоды и через год-два после каждой из поездок у нас появились заказы из-за рубежа.

Кроме того, в 2008 г. мы начали организовывать конференции по EPC-контрактам, которые имели значительный успех. Естественно, данные мероприятия были бесплатными для участников. У нас никогда не стояла задача заработать на них, напротив, нам было важно поделиться своей компетенцией. Туда приходили как юристы, так и представители бизнес- или инвест-подразделений, управлений по капитальному строительству и пр. Такие конференции позволили нам расширить клиентский портфель компании за счет смежных отраслей: металлургии, нефтегаза и др.

— Значит, после проведения данных мероприятий у вас сразу же появились новые клиенты?

— Маркетинг — это игра вдолгую, все равно что засеивать поле — если сегодня ничего не сделаешь, то через год ничего и не вырастет. При этом взойдет не каждое зерно: что-то птицы склюют, что-то градом побьет, но часть усилий обязательно окупится. После конференций к нам начали обращаться новые клиенты, в том числе с готовыми заказами. Но имел место и отложенный эффект: некоторые участники вспоминали о нас спустя год, два, три или даже лет через пять. Кроме того, мы почувствовали, что нас стали узнавать. Напомню, мы занимаемся очень специфической областью — юридическим сопровождением промышленного строительства и энергетики. Это крупные проекты, стоимость которых редко составляет менее 100 млн евро. В основном они оцениваются в несколько сотен миллионов или даже в миллиарды. В тендерах на такие проекты участвуют крупные, в том

числе международные фирмы, и, когда ты участвуешь в них, у организаторов возникает закономерный вопрос: «А кто эти люди? У нас есть гранды из первой десятки, и вдруг какие-то непонятно откуда взявшиеся ребята». В таких условиях узнаваемость на рынке становится очень важным фактором.

— Как кризис 2008 года отразился на вашей работе?

— Мы ощутили кризис не сразу, а только в 2009– 2010 гг. Мы занимаемся юридическим сопровождением достаточно длительных проектов. Идеальным проектом для нас является такой, который мы сопровождаем с самого начала и до конца: структурирование проекта, проведение тендера, проведение переговоров и заключение контракта, потом сопровождение проекта в ходе его реализации (что может продолжаться и три и четыре года), а затем, если таковой, к несчастью клиента, переходит в суды, — сопровождение судебного разбирательства или арбитража. Конечно, случаются разные ситуации: иногда нас привлекают исключительно к переговорам по заключению контракта или просят представлять интересы в суде или в коммерческом арбитраже. Так вот, когда заключенные в докризисные годы проекты закончились, а новые перестали появляться, мы оказались в достаточно сложной и тревожной ситуации с не очень понятной перспективой. Накопленная ранее финансовая подушка таяла, а притока средств не наблюдалось.
К счастью, мы не смалодушничали и не решили идти работать по найму. Рецепт выживания был очень простым — составить список дел и ставить галочки. Поскольку у нас не было значительного объема работы, я мог тратить много времени и сил на маркетинг: искать потенциальные проекты, писать коммерческие предложения, заниматься развитием сайта, проводить бесплатные семинары для клиентов и т. д.

— Вы всегда лично занимались маркетингом?

— Да. Я не верю, что можно нанять человека, который будет вас развивать, а самим заниматься исключительно юридической работой. Настоящий маркетинг делают только партнеры. Понятно, что какие-то люди или компании могут помогать структурировать

маркетинговую активность, подсказывать, направлять, заниматься пиар-сопровождением и т. п. Они, безусловно, полезны, но никогда не заменят партнеров и даже юристов.

— Каким из реализованных проектов вы гордитесь?

— Чувство морального удовлетворения оставляет любой проект, который в конечном итоге был полностью реализован: построенный завод, электростанция и т. п. Приятно осознавать, что наши усилия воплотились во что-то материальное, что ты работал не на корзину. Все же, пару проектов, наверное, можно выделить. Например, проект АЭС «ПАКШ–2» в Венгрии, заключение договора EPC по которому потребовало колоссальных усилий. Или строительство энергоблока № 3 Нижневартовской ГРЭС. Мы сопровождали его в течение всего цикла: начали в 2010 г. с подготовки контрактной документации на поставку оборудования, затем в 2011 г. вели переговоры и заключали EPC-контракт, в течение всего строительства осуществляли claim management, а в 2015–2016 гг. успешно защищали интересы заказчика в судебных спорах с генеральным подрядчиком и банком, выдавшим гарантии.

— Можно ли назвать вас бутиком?

— Сегодня многие юридические фирмы, которые специализируются, например, на судебном представительстве, позиционируют себя как бутики. Но разве можно назвать фирму бутиком, если она судится по всем вопросам, от банкротства до IT?

Мы никогда не позиционировали себя в качестве full-service фирмы и не стремились сопровождать любые индустрии. Мы не хотим конкурировать в таких «горячих» областях, как банкротство, корпоративка, какие-то общие суды, IP. На наш взгляд, там слишком высокая конкуренция и, как следствие, достаточно низкая маржинальность. В основном мы работаем в двух отраслях. Первая — это энергетика, причем около 70 % всех наших энергетических проектов составляет электроэнергетика. В этой области мы делаем все, что отвечает критериям маржинальности и рентабельности: представляем интересы в судах,

консультируем по регуляторным вопросам, структурируем инвестиционные проекты. Вторая отрасль — это собственно инвестиционные проекты и промышленное строительство, в которой мы способны предоставить «пакетную» поддержку начиная с привлечения финансирования, проведения тендеров, переговоров с банками, поставщиками, подрядчиками, спонсорами проекта, текущее сопровождение проекта, включая claim management, и заканчивая, опять-таки, сопровождением судебных и арбитражных споров, требующим знания отраслевой специфики, будь то электростанция, завод, нефтепровод, стадион — неважно. Уникальность нашей экспертизы в данной области — участие в переговорах с подрядчиком, причем не только по юридическим, но и по техническим вопросам. Контракт на строительство крупного объекта — это всегда более 100 страниц сложного, насыщенного терминами текста. Мы понимаем коммерческие и технические условия, знаем все юридические нюансы, умеем соблюдать баланс интересов и учитывать всевозможные риски.

Изначально у нас преобладала практика сопровождения сделок. По мере развития проектов, начали консультировать по claim management, то есть по управлению претензиями, и участвовать в судах. На сегодняшний день 60 % нашей загрузки составляет именно сопровождение судебных и арбитражных разбирательств в рамках нашей основной специализации, т. е. сложные и крупные споры в области энергетики и промышленного строительства. Такие споры требуют особых компетенций и опыта: необходимо знать как осуществляется строительство, как формируются графики, что такое «критический путь» проекта и т. д. Глубокое знание индустрии позволяет «вытягивать» даже кажущуюся обычному юристу безнадежной позицию.

— Если один из имеющихся клиентов обратится к вам с просьбой представить его интересы в связи, например, с банкротством, откажете ли вы ему?

— Да, но постараемся порекомендовать кого-нибудь из коллег. То, что мы хороши в строительстве и энергетике, не означает, что не умеем ничего другого. Однако всем специализированным фирмам приходится делать выбор между деньгами и необходимостью

придерживаться собственной стратегии. У нас свое представление о рентабельности. Если бы мы решились взяться за нетипичное для нас дело, в котором мы не имеем опыта (например — банкротство), то это было бы слишком дорого для клиента (ведь нам пришлось бы учиться за счет него и потратить на решение проблемы значительное время) либо не позволило бы нам ничего заработать.

— Кто ваши конкуренты?

— На тендерах мы встречаемся с некоторыми крупными российскими или иностранными игроками. До 2008 г. мы могли легко конкурировать с ними по цене, однако в последние годы все чаще сталкиваемся с демпингом. Кроме того, есть проекты, где мы работаем вместе с иностранными юридическими фирмами. Например, с командой юристов «Русатом Оверсиз» и международной юридической фирмой Herbert Smith Freehills сопровождали крупнейшее российское строительство атомной электростанции за рубежом — «Пакш-2» в Венгрии. Над этим очень интересным проектом трудилась такая большая команда специалистов (как внутренних, так и внешних), что с переговоров мы улетали двумя самолетами.

— Расскажите, пожалуйста, о своем увлечении парусным спортом и о проекте Ost Legal Sailing.

— Парусным спортом я занимаюсь с 11 лет. В детстве, в школе тренировался дважды в день. Потом были периоды, когда парусному спорту удавалось уделять сравнительно немного времени, но я никогда не прекращал им заниматься. А пару лет назад подумал: если я этим занимаюсь, почему бы не использовать уже существующий бренд, с тем чтобы деньги, которые я трачу на регаты, давали какую-то маркетинговую отдачу. Тем более что парусный спорт — интеллектуальный. Так был создан проект Ost Legal Sailing. Основной фокус нашей команды — матчевые гонки, одна из наиболее зрелищных дисциплин парусного спорта. Также Ost Legal Sailing участвует в гонках флота в классах Melges 20 и национального класса «ЭМКА». В 2015 г. нам удалось выиграть чемпионат Европы, а также Кубок Наций ИСАФ

по матчевым гонкам и это был очень большой успех. Бывало, что после нашей победы в регате и сообщения об этом в социальных сетях клиенты поздравляли нас и обращались с новыми проектами. Я очень рад тому, что удается совмещать работу с увлечением.

Опубликовано в Legal Insight. 2017. №2.

ИНТЕРВЬЮ