

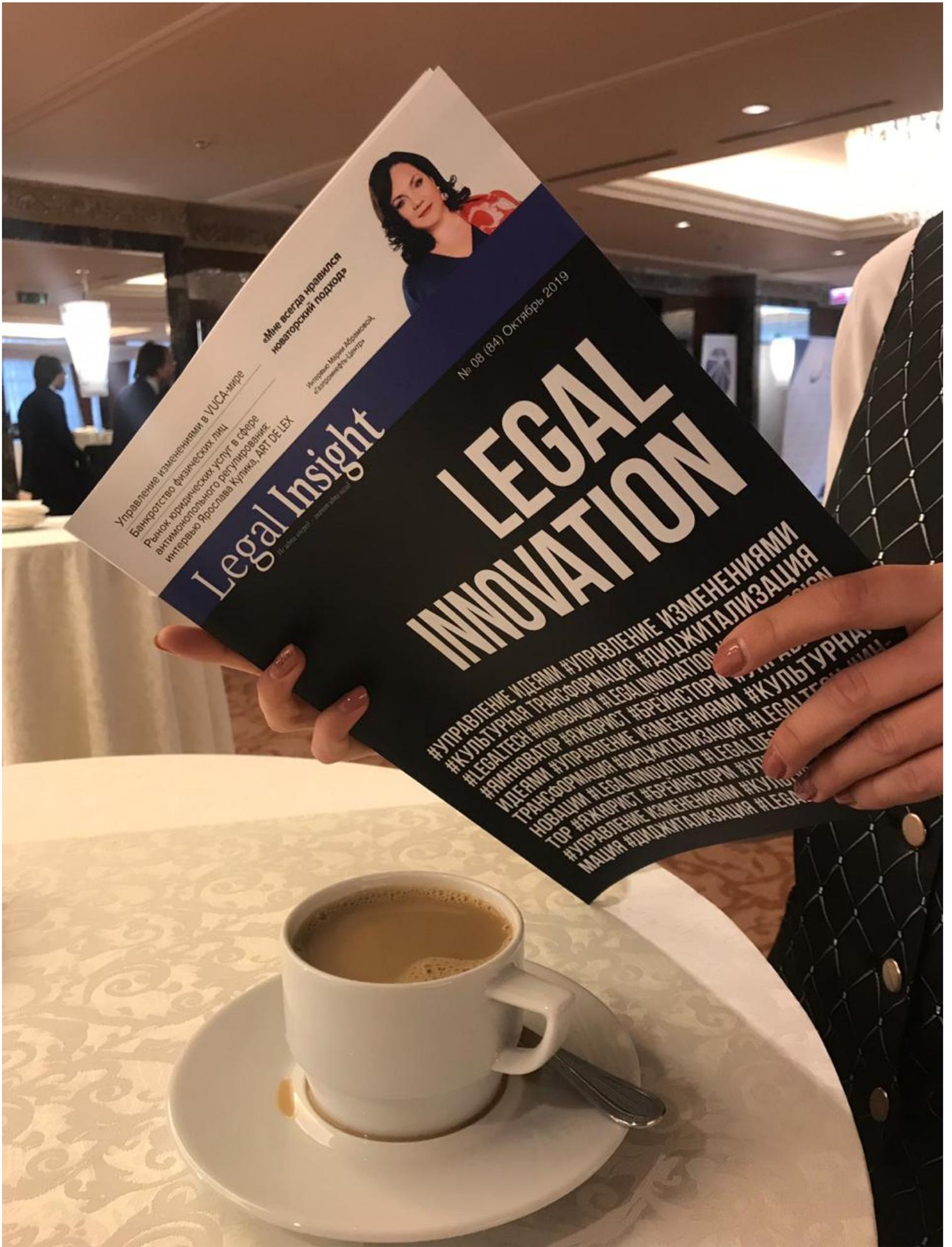
# «Стартапы Legal Tech — ценное дополнение к традиционному рынку юридических услуг»

27.10.2019

ИНТЕРВЬЮ

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ



Управление изменениями в VUCA-мире  
Банкротство физических лиц  
Рынок юридических услуг в сфере  
антимониторингового регулирования  
интервью Ярослава Кулика, ART DE LEX

Мне всегда нравился  
новаторский подход

Интервью Марии Морозовой,  
главы Инженерного Центра



№ 08 (84) Октябрь 2019

Legal Insight

# LEGAL INNOVATION

#УПРАВЛЕНИЕ ИДЕЯМИ #УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
#КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ #ДИГИТАЛИЗАЦИЯ  
#LEGALTECH #ИННОВАЦИИ #LEGALINNOVATION  
#ЯВНООВАТОР #УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ #LEGALTECH  
ИДЕЯМИ #УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ #LEGALTECH  
ТРАНСФОРМАЦИЯ #ДИГИТАЛИЗАЦИЯ #LEGALTECH  
НОВАЦИИ #LEGALINNOVATION #LEGALTECH  
ТОР #УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ #КУЛЬТУРНА  
#УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ #LEGALTECH  
МАЦИЯ #ДИГИТАЛИЗАЦИЯ #LEGALTECH



21 и 22 ноября в Мадриде состоится международная конференция [ELTACon2019](#), которую проводит Европейская Legal Tech ассоциация (ELTA). А через неделю, 29 ноября, в Москве пройдет ежегодная конференция [Skolkovo Legal Tech](#), на которой выступит президент ELTA, директор по маркетингу юридической фирмы CMS Hasche Sigle **Тобиас Хайнинг**. Это стало поводом для нашего разговора с ним о том, какие задачи ставит перед собой ассоциация, что мешает юридическим фирмам внедрять инновации и почему стоит принять участие в мадридской конференции.

— **В ноябре ELTA проводит международную конференцию в Мадриде ELTACon2019.**

**Чем примечательно данное мероприятие?**

— Мы планируем устроить радушный прием представителям нашего сообщества в области Legal

Tech — лидерам, проводникам идей и «инфлюенсерам», заинтересованным в инновациях и цифро-

вой трансформации юридического рынка, а также судебных систем во всей Европе.

Конференция

откроется Генеральной ассамблеей членов ELTA 20 ноября и продолжится открытым конгрессом

21 и 22 ноября в конференц-зале, любезно предоставленном нам экономическим факультетом

Университета CEU (Центром университетских исследований) г. Сан-Пабло.

Мы ожидаем, что более 150 профессионалов, ведущих мировых экспертов в области инноваций, примет участие в мероприятии в качестве докладчиков и участников, включая представителей компаний в области Legal Tech, юридических фирм и департаментов, стратегических консультантов, политиков, а также ведущих организаций и ассоциаций в юридической сфере.

На конференции на высоком экспертном уровне будут рассматриваться актуальные для Legal Tech темы, касающиеся людей, процессов и платформ. Если вы хотите узнать, что происходит в сфере Legal Tech в Европе и за ее пределами, лично пообщаться и обменяться

идеями с экспертами по инновациям, то очень рекомендую вам присоединиться к нам.

**— В политических кругах сейчас говорят о «создании Европы от Лиссабона до Владивостока». Каким образом ELTA планирует объединить страны с разными по своей специфике рынками юридических услуг под флагом Legal Tech? С чего все началось в 2016 г., когда была создана ELTA, и как обстоят дела сегодня?**

— Мы просто заставим всех объединиться под знаменами Legal Tech! Шучу, конечно. Интересно, что вопросы, возникающие на различных местных или региональных рынках юридических услуг, на самом деле не сильно разнятся. Понятно, что некоторые рынки являются более крупными и развитыми. Но имея такую зонтичную организацию, как ELTA, с развитой сетью амбассадоров в различных странах (тщательно подобранных и хорошо взаимодействующих друг с другом первопроходцев в области Legal Tech), вам будет значительно легче преодолевать существующие барьеры, повышать прозрачность своей деятельности и обеспечивать передачу знаний от одного рынка другому.

В 2016 г. ELTA начала деятельность практически как стопроцентно немецкая организация, поскольку все учредители являлись гражданами Германии либо проживали в ней. Нашей первой и важнейшей задачей было стать по-настоящему международной организацией. К тому времени уже существовали многочисленные региональные «островки», которые держались на плаву благодаря деятельности отдельных энтузиастов в области Legal Tech. Однако, как это обычно бывает в Европе, работали они порознь или в лучшем случае объединялись в малоэффективные локальные сети. Мы достигли нашей цели по выходу на международный уровень, пригласив в команду амбассадоров, которые, можно сказать, прорубили соответствующим местным рынкам окна в международное пространство ELTA. Сегодня мы гордимся тем, что членами нашей организации являются представители 31 страны, включая Израиль и Турцию.

**— В большинстве стран оказание юридических услуг строго регулируется. Будет ли ELTA работать с правительствами и регуляторами, чтобы постепенно добиться дерегулирования рынка для стартапов в области юридических технологий?**

— Да! Некоторые представители юридического бизнеса все еще видят своего рода угрозу в технологиях и цифровой трансформации. Вероятно, это всего лишь проявление общераспространенного страха перед быстро меняющимся миром. Тем не менее нам приходится иметь дело с таким страхом, и мы видим необходимость в борьбе с дезинформацией, повышении прозрачности и дерегулировании рынка, поскольку стартапы Legal Tech — это не угроза, а ценное дополнение к традиционному рынку юридических услуг и правовой среды. Чтобы «собрать данный пазл», мы подготовили план создания локальных экспертных групп, благодаря которым ELTA станет контактным центром для руководителей бизнеса, политиков, ответственных за принятие решений, правительств и регулирующих органов по всем видам запросов, связанных с Legal Tech, включая регулирование. В некоторых европейских странах члены ELTA, должностные лица и амбассадоры уже не только активно обсуждают вопросы регулирования юридического рынка, но и выступают приглашенными экспертами в составе официальных рабочих групп и комиссий, а также на слушаниях. В этом направлении мы и продолжим развиваться как организация.

**— Россия находится на краю Европы. Как российским компаниям, юридическим фирмам и департаментам присоединиться к европейскому сообществу Legal Tech и внести свой вклад в развитие юридических технологий?**

— Вообще-то, я не считаю, что Россия находится на краю Европы. И это не только из-за наших тесных исторических, культурных и экономических связей с европейскими странами. Глобализация и цифровая трансформация в определенной степени стирают географические границы. К тому же, как показывает практика, инновации могут прийти откуда угодно. И мы наблюдаем различные подходы к дальнейшему развитию Legal Tech в разных странах, включая Россию. ELTA ставит для себя первоочередной задачей обеспечение обмена идеями в области Legal Tech и объединение людей из всех стран Европы и других частей мира. Посильный вклад российских экспертов и сторонников Legal Tech, работающих в сфере юридических технологий, юридических фирмах или департаментах, будет очень ценным и выгодным для европейского сообщества. Внести такой вклад можно, присоединившись к сообществу ELTA в России и приняв участие в создании и развитии локальных экспертных групп по

различным вопросам, связанным с Legal Tech, которые в дальнейшем также могут объединиться с аналогичными экспертными группами из других стран.

**— Вы являетесь не только президентом ELTA, но и директором по маркетингу юридической фирмы CMS Hasche Sigle. Практикуют ли ваши коллеги то, что вы проповедуете? Каков опыт внедрения технологий у CMS Hasche Sigle?**

— Мы действительно практикуем то, что проповедуем. В 2014 г. сформировали команду специалистов по разработке программных продуктов. В результате нам удалось создать автономные технологичные решения в области юридического консультирования, которые были удостоены нескольких наград. Кроме того, CMS — одна из немногих крупных юридических фирм в Германии, в которой создан специальный Legal Tech отдел, ответственный за преобразование аналоговых услуг в цифровой формат, за автоматизированную оценку и анализ информации для оказания операционной и проектной поддержки. Главные цели нашей команды — усовершенствование внутренних процессов и повышение эффективности взаимодействия между участниками проектов. Помимо указанных продуктов и решений, разработанных собственными силами, мы предлагаем нашим клиентам решения сторонних разработчиков. На данный момент далеко не все услуги и решения обрели цифровой формат, иначе нам уже нечего было бы проповедовать. А сделать предстоит еще многое...

**— Все с удовольствием делятся своими историями успеха, а вот какие препятствия и неудачи в сфере Legal Tech возникали в вашей фирме, и как вы преодолевали эти трудности?**

— К счастью, мы еще не сталкивались с неудачами, возможно, благодаря тому, что знали о возможных препятствиях и заранее преодолевали их. Но вообще, юристы по какой-то причине неохотно воспринимают мысль о возможности стандартизировать оказываемые услуги и создание из них продукта. По-видимому, это не вполне соответствует их представлению о самих себе. Кроме того, как отмечал Ларри Ричард в своей статье под названием «Все равно что кошек пасти» 1 в 2002 г.: «...юристы обычно сопротивляются тому,

чтобы ими управляли, возмущаются, когда им указывают, что делать, а также высоко ценят свою независимость». Однако Legal Tech означает, что работать и создавать решения придется в рамках процессов и стандартов, ориентированных на эффективность.

Таким образом, возникает довольно сложное препятствие.

Помимо этого имеется ряд препятствий, с которыми встречается любая организация. Это нехватка ресурсов, общее сопротивление изменениям, отговорки типа «мы так не делаем», несогласованность с системой оплаты и/или мотивации труда и пр. Для успешного внедрения Legal Tech нужно ставить четкие цели и задачи, фокусироваться на клиентах, а не на требованиях своих партнеров, иметь устойчивые внутренние структуры и ресурсы, а также донести до партнерства мысль о том, что фирма принимает на себя долгосрочные обязательства. Если вы хотите разработать собственные решения, следует с самого начала нацелиться на прибыльность (никаких инвестиций в чисто маркетинговые решения), заранее правильно оценить рыночный потенциал своих решений и постоянно проверять их эффективность в реальных условиях на отношениях с клиентами. В противном случае вы рискуете промахнуться.

**— Являются ли технологические инновации чем-то таким, что могут позволить себе только крупные юридические фирмы и департаменты с большим бюджетом? Или небольшие и средние по размеру юридические фирмы также могут стать частью этого движения? С чего следует начинать небольшим фирмам?**

— Инновации не зависят от размера юридических фирм. Обладая достаточным масштабом и бюджетом, вы можете, условно говоря, купить огромный ледокол и попытаться пройти Северный морской путь, где небольшие корабли непременно застрянут во льдах. Но иногда крупный масштаб и бюджет фирмы сопровождаются отсутствием гибкости, сложностью в ее управлении и маневрировании и становятся существенным недостатком. Впрочем, и крупным фирмам справиться с вызовами меняющейся рыночной среды совершенно самостоятельно нереально. Поэтому всем фирмам — крупным, средним и небольшим — нужно задуматься о создании альянсов.

Небольшим фирмам следует начинать с оценки того, какой сегмент юридического рынка им хотелось бы охватить и каким образом в нем могут сформироваться спрос и предложение в будущем. Это подведет их к вопросам о том, какие решения они смогут предложить рынку, как будут оказывать услуги и какие ресурсы потребуются им для удовлетворения потребностей клиентов. Собираясь работать в среде, где юридические услуги приобретают форму готовых продуктов, нужно осознавать угрозу усиления конкуренции со стороны альтернативных поставщиков услуг и компаний в области Legal Tech. Опять же, оптимальным стратегическим подходом в этом случае станет объединение сил с другими небольшими фирмами для того, чтобы укрупнить бюджет, усилить ресурсы и использовать синергетический эффект или — если действительно хочется прорыва — объединить усилия с компанией в области Legal Tech. Но самое главное — не останавливаться и всегда быть начеку. Продолжайте двигаться вперед!

## **ТОБИАС ХАЙНИНГ**

Основатель и член Президиума ELTA, директор по развитию бизнеса и коммуникациям (BD&C) CMS в Германии.

До прихода в CMS работал консультантом в PR агентстве, менеджером по маркетингу в Gibson Dunn & Crutcher.

Изучал историю, политологию и коммуникации в Свободном университете Берлина, а также экономику бизнеса.

[ИНТЕРВЬЮ](#)

[НОВОСТИ КОМПАНИЙ](#)

[СТАТЬИ](#)