№ 6 (72) 2018 LEGAL SUCCESS

# Юридический бизнес в России и глобальные тренды

13.04.2019 СТАТЬИ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

*Доходы юридических фирм в России снижаются. Бизнес-модель, основанная на продаже раб* очих часов юристов, изживает себя практически по всем видам услуг. Юридический бизнес находится в поиске новых моделей ценообразования, *современных форматов оказания услуг и способов повышения эффективности. Что же происходит на российском рынке? Пока идет наш опрос юридических фирм 2019 г., предлагаем ознакомиться с итогами опроса прошлых лет, опубликованных в Legal Insight №8 за 2018 г. А если вы хотите повысить прибыльность своей компании и узнать, как это делают международные фирмы, то приходите 23 апреля 2019 г. на мастер-класс Академии Legal Success об основных инструментах повышения прибыльности юридической фирмы «Люди, цифры и слоны».*

**Основные тренды в России и США**

Прежде всего мы попросили наших респондентов назвать долгосрочные тренды, которые сформировались на рынке, выбрав ответ из восьми предложенных вариантов. Примерно одинаковое количество голосов набрали три тренда: уход от почасовых ставок (21 %), жесткая ценовая конкуренция (20 %), увеличение количества работы, которую юридические департаменты делают сами (19 %). При этом 18 % респондентов считают долгосрочным трендом повышение эффективности своей работы.

Большая часть опрошенных американских юристов (84 %) в качестве основного тренда отметили автоматизацию юридической работы, то есть замену человеческих ресурсов

технологиями. В России такого мнения придерживаются только 8 % респондентов. Уровень автоматизации работы у большинства юрфирм в России пока невысок. На вопрос о системе электронного документооборота 29 % ответили, что используют ее, у 41 % все хранится на сетевом диске, 14 % используют гугл-диск.

Столько же респондентов в США (84 %) отметили, что все больше юридических услуг становится стандартными (commoditized). Клиенты не видят различий в том, что предлагают им те или иные юридические фирмы, поэтому при выборе провайдера на первое место выходит ценовой фактор. Соответственно, постоянная ценовая конкуренция становится более жесткой как минимум в отношении части юридической работы. Согласно недавнему опросу Altman Weil, юридические фирмы волнует ужесточение ценовой конкуренции (Law Firms in Transition: 2018 Trends).

На втором месте после технологизации и стандартизации находится растущая конкуренция со стороны альтернативных сервис-провайдеров (79 % респондентов в США). В России этот рынок развит слабо и работает в основном в сфере оказания юридических услуг физическим лицам, поэтому данный тренд отметили только 5 % опрошенных. Кроме того, американские фирмы ощущают рост конкуренции со стороны Большой четверки, доходы их юридических подразделений ежегодно увеличиваются примерно на 10 % (выручка топовых юридических фирм растет в среднем на 4 % в год). А вот по количеству юристов Четверка в среднем находится на уровне Clifford Chance и CMS (от 2 до 3,5 тыс. юристов).

На третьем месте (66 % опрошенных) — постоянное снижение спроса на юридические услуги. Согласно данным American Lawyer, в последние годы в США наблюдается стагнация спроса на юридическом рынке. С 2010 г. спрос вырос всего лишь на 3 % и потом колебался в районе 1 % вплоть до 2017 г., когда, наконец, поднялся примерно на 5,5 %. Если раньше рынок юридических услуг США рос пропорционально ВВП страны, то в 2017 г. его рост оказался на 20 % ниже ожидаемого. Аналитики видят причину в том, что юридические департаменты корпораций стали брать на себя большую часть работы внешних юристов. В США усиление конкуренции с юридическими департаментами считают сложившимся

трендом 65 % опрошенных. В России конкуренцию со стороны юридических департаментов отмечают лишь 19 % юридических фирм, хотя данные исследования «Бенчмаркинг юридической функции», проводимого PwC Legal при поддержке Legal Insight, свидетельствуют о том, что более 80 % юрдепов отмечают инсорсинг юридической работы как ключевой тренд. В целом юридические департаменты за 2014–2016 гг. снизили расходы на внешних консультантов на 22 %. Бенчмаркинг 2018 г. также показал незначительное снижение данной статьи расходов в 2017 г.

**Для большинства юристов почасовка осталась в прошлом**

Лишь 21 % опрошенных в этом году считает отказ от почасовых ставок сложившимся трендом, хотя по итогам исследования, проведенного три года назад, в России почти не оставалось юрфирм, использующих исключительно почасовые ставки. В опросе 2018 г. лишь две фирмы ответили, что используют только почасовые ставки, одна из них — российская, с количеством юристов до 20, занимается уголовно-правовой защитой, вторая — международная, с количеством юристов до 50.

За три года число фирм, использующих почасовые ставки в большей части своих проектов, уменьшилось на 15 % (с 40 % в 2015 г. до 25 % в 2018 г., см. рис. 2), 43 % опрошенных используют почасовые ставки менее чем в 50 % проектов. Только в определенных проектах (например, в судебных спорах) почасовую ставку применяют 30 % респондентов. При этом количество тех, кто вообще не использует почасовую ставку, по сравнению с 2015 г. уменьшилось, но незначительно с 13 до 8 % (это российские юрфирмы, в которых не более 20 юристов).

По словам Максима Кулькова, управляющего партнера «Кульков, Колотилов и партнеры», реальностью сегодняшнего рынка стала необходимость кэпирования цены услуг в большинстве случаев, что отодвинуло актуальность почасовых ставок и скидок на второй план. «Если вы договорились о потолке за ведение дела в 1 млн рублей, то уже не так важно, сложится этот миллион из 20 часов партнера по ставке 50 тыс. руб./ч или 40 часов партнера

по ставке 25 тыс. руб./ч. Скидка применительно к этим ставкам тоже не так уж важна. Все, что в пределах кэпа, клиент, скорее всего, оплатит, а то, что за его пределами, нет, если не будет заранее оговоренных уважительных обстоятельств».

И хотя юристы по-прежнему используют почасовую ставку для расчета фиксированного гонорара, новые LegalTech-решения вскоре изменят и этот способ расчета. Решение юридических задач стандартизируют и автоматизируют. Соответственно, можно будет быстро подсчитать стоимость того или иного проекта.

**Юрфирмы не поменяли подход к ценообразованию, но стали чаще предоставлять скидки**

Большинство опрошенных нами (71 %) пока не поменяло свой подход к ценообразованию, его изменили лишь 29 % респондентов (рис. 3). Большинство среди поменявших подход к ценообразованию составляют российские юридические фирмы.

По сравнению с 2015 г. больше юридических фирм стало предоставлять скидки (55 % опрошенных в 2018 г. против 39 % в 2015 г., см. рис. 4). Максим Черниговский, партнер «Инфралекс»: «Мы можем предоставить скидки отдельным клиентам в том случае, если рассчитываем на дальнейшее долгосрочное сотрудничество с ними. Скидки предоставляются не за счет снижения себестоимости, а за счет маржинальности услуги».

Количество юрфирм, готовых предоставлять скидки даже в ущерб собственной прибыли, осталось неизменным (7–8 %). Мария Девятерикова, начальник юридического отдела Адвокатского бюро «Казаков и Партнеры», так объясняет предоставление скидок в ущерб прибыли: «Результаты участия в закупках заставили переосмыслить наш поход к ценообразованию. Показательными стали примеры, когда при изначально адекватной рыночной цене, установленной заказчиком, другие претенденты ради участия в знаковых проектах готовы были снижать свои ценовые предложения до уровня, граничащего с окупаемостью. Чтобы не оказаться “за бортом”, приходиться считаться с этим, поэтому по

тем делам, которые представляют для нас профессиональный интерес, мы готовы снижать стоимость».

Число юридических фирм, не планирующих снижать стоимость своих услуг, осталось прежним (около 30 %). Однако на вопрос о повышении почасовых ставок за последние два года 48 % ответили утвердительно, 52 % — отрицательно. Судя по всему, партнеры юридических фирм по-прежнему пытаются сопротивляться наметившемуся тренду исчезновения почасовых ставок. По сути, рост почасовой ставки означает повышение себестоимости услуг. При этом фактическая фиксированная стоимость услуг в целом не демонстрирует роста. Маржинальность снижается. Как долго это будет продолжаться, покажет время.

«Наша гибкость в подходе к цене» реализуется просто — мы стали продавать клиентам услуги пакетами. Можно получить более низкую ставку за час, если согласиться потреблять (и оплачивать) не менее определенного объема услуг. Такой вот принцип «бери или плати» действует в юридической сфере», — рассказывает Михаил Александров, управляющий партнер «А2». «Мы стоимость услуг не снижаем, а предлагаем более гибкие варианты оплаты либо условно дробим большую и дорогую услугу так, чтобы клиент мог получить ее частями с комфортной оплатой», — говорит Кирилл Маненков, управляющий партнер юридического проекта «Точка роста».

**Повышение эффективности**

Лишь 24 % опрошенных нами снижают себестоимость своих услуг за счет повышения эффективности и автоматизации работы. И хотя таковых пока немного, постепенно юридические фирмы осознают необходимость регулярных действий по анализу и повышению эффективности своей работы. «В последнее время гораздо больше партнеров стремится получать независимую обратную связь от клиентов по завершении крупного проекта или по итогам года. Проведя часовую беседу с несколькими ключевыми клиентами фирмы, можно составить план по повышению качества услуг и эффективности работы

фирмы, а главное вовремя выявить слабые места и не допустить, чтобы клиент в следующий раз обратился к конкуренту», — считает Дарья Назарова, консультант по развитию бизнеса.

Среди самых популярных способов повышения эффективности работы среди опрошенных: управление проектами, создание базы знаний, анализ эффективности внутренних процессов и их реинжиниринг, использование административного персонала для выполнения технической юридической работы и работа юристов по контракту вместо постоянного трудоустройства (рис. 5).

Создание базы знаний и проведение тренингов по управлению проектами — еще в 2017 г. эти способы повышения эффективности были наиболее часто используемыми и американскими юридическими фирмами. Однако они не всегда результативны, поскольку требуют фундаментального изменения поведения юристов. Согласно последним данным, эффективность тренингов по управлению проектами признали в США 44 %, а базы знаний — 29 % юридических фирм. Примерно половина респондентов, опрошенных в США в 2018 г., ответили, что стали привязывать уровень компенсации юристов к показателям эффективности и рентабельности (этот метод признали наиболее результативным 47 %) и использовать технологии для замены человеческого труда (его результативность признали 40 %).

В США 88 % юридических фирм обеспокоены растущим дефицитом работы для юристов. Так, 52 % ответили, что партнеры загружены работой не полностью, 62 % в будущем намерены лишить часть партнеров статуса equity, и этот тренд будет набирать обороты. Основную причину того, что часть юристов не достигает поставленных целей по выручке, большинство опрошенных видит в слабых навыках по развитию бизнеса у них, а также в снижении спроса в целом и по отдельным практикам.

**В юридических фирмах слишком много персонала**

Лишь 9 % наших респондентов не используют альтернативных подходов к формированию

штата, 25 % привлекают юристов по срочному гражданско-правовому договору, 33 % опрошенных применяют аутсорсинг неюридических функций (большинство из них — российские юридические фирмы), 16 % привлекают юристов к работе на неполный рабочий день.

В США половина опрошенных партнеров юридических фирм также поменяла стратегию по найму юристов и все чаще привлекает их к работе по контракту. При этом 69 % полагают, что это самый лучший способ снижения расходов и повышения эффективности. Одним из существенных способов экономии считается создание сервисного центра для функций бэк-офиса (общего центра обслуживания): в России он есть у 4,8 %, в США — у 12 % юридических фирм.

Несмотря на использование новых подходов к формированию штата в целях экономии, 67 % опрошенных планируют увеличить количество свих сотрудников в ближайшие 12 месяцев. Этот парадокс имеет место и рынке юруслуг США. Все опрошенные американские юрфирмы планируют расширять штат, причем большинство будет перекупать юристов, 56 % партнеров американских юрфирм уверены в том, что увеличение штата юристов — это залог успеха.

«Увеличение штата юристов может быть связано с тем, что в каких-то сегментах рынок юруслуг растет», — считает Андрей Корельский, управляющий партнер «КИАП». Яна Золоева, управляющий партнер PwC Legal, отмечает, что, согласно бенчмаркингу юридической функции, наиболее востребованы услуги в области разрешения коммерческих споров, антимонопольного регулирования, интеллектуальной собственности. Возможно, именно в этих практиках и планируется увеличение персонала.

**Отсутствие планов по выручке**

Из опрошенных нами юрфирм 59 % не составляют целевого плана выручки и имеют лишь общее представление о том, сколько они зарабатывают. Такой план выручки на год

составляют лишь 19 % респондентов. По каждой практике и по партнерам подобные планы составляют только 14 % респондентов, 24 % не анализируют рентабельность на постоянной основе, 32 % анализируют рентабельность услуг каждого типа, 30 % анализируют рентабельность по каждому проекту. В США большая часть юридических фирм анализирует уровень рентабельности каждого партнера (71 %), каждого клиента (62 %), каждой практики — 51 %.

Среди наших респондентов 76 % используют систему учета рабочего времени юристов. По сравнению с 2015 г., когда компания «Авиком» при поддержке журнала Legal Insight проводила опрос «Время — деньги: как юридические фирмы в России и СНГ учитывают время юристов», ситуация не изменилась. Тогда 75 % опрошенных юридических фирм вели ежедневный учет рабочего времени юристов, 65 % анализировали рабочее время отдельных юристов, 58 % — время, потраченное на отдельные проекты и показатели по фирме в целом, 21 % — показатели по практикам, 29 % — показатели по клиентам (Байдаков Е. Время — деньги: утилизация и реализация в юридических фирмах в СНГ // Legal Insight. — №4 (50). — 2016). Однако Дарья Назарова отмечает, что ее опыт работы с небольшими и средними фирмами, каковых большинство среди опрошенных, показывает, что зачастую сотрудники не знают даже, как выгрузить необходимые данные из биллинговой системы для анализа рентабельности, не говоря уже о том, чтобы иметь утвержденные формы отчетов и регулярно смотреть на цифры в динамике.

**Прибыльность**

У 100 крупнейших юридических фирм мира прибыль в среднем составляет 37 %, а у некоторых крупных фирм она может достигать 66 %. Юридический бизнес является высокомаржинальным (для сравнения: прибыль бухгалтерских компаний — 20–25 %). «Глобальный юридический рынок, по данным за 2016–2017-й финансовый год, в три раза больше рынка аудиторских услуг», — говорит Яна Золоева. ТОП-100 юридических фирм забирают себе всего 16 % глобального юридического пирога.

Среди наших респондентов 51 % считает минимально допустимой 25–30-процентную прибыльность. Лишь 14 % отметили, что минимально допустимая прибыль составляет 20 %; 14,3 % указали, что минимальная прибыль должна быть более 40 %; 14,3 % остановились на показателе 30–35 %. Поскольку рентабельность собственных услуг оценивает лишь часть фирм, складывается впечатление, что эти данные партнеры представили, основываясь на интуиции, а не на результатах финансового анализа существующего положения дел.

Считается, что высокомаржинальными являются проекты в области международного арбитража, крупные судебные споры и сделки M&A. Однако согласно данным бенчмаркинга PwC Legal, спрос на услуги по сделкам M&A в России не растет, а спрос по другим направлениям повышается не более, чем на 10 %. За счет чего достигается высокая прибыльность российскими юрфирмами? Максим Черниговский считает, что это происходит за счет инвестирования в развитие бизнеса: в создание новых продуктов и практик, а также в отношения с клиентами. «Значительный потенциал увеличения прибыли мы видим в управлении знаниями, то есть в эффективном использовании накопленного опыта в реализации новых проектов. Кроме того, мы стремимся привлечь лучших на рынке профессионалов, чей труд представляет наибольшую ценность для клиентов», — продолжает он. «На наш взгляд, прибыльность увеличивается за счет повышения качества проектов, что напрямую связано с увеличением их стоимости, ведь можно взять несколько средних проектов с соответствующей стоимостью, а можно получить три-четыре достаточно крупных и дорогих кейса», — считает Антон Марткочаков, партнер Enforce Law.

Большинство опрошенных американских партнеров полагает, что увеличить прибыльность может перекупка партнеров или объединение с другой фирмой. При этом только 53 % отметили успешность таких приобретений. Другим популярным методом повышения прибыльности считается инвестирование в развитие бизнеса (71 %). Следствием технологизации финансовых услуг стал перенос конкуренции в цифровую среду и существенное снижение значения таких факторов как местоположение и устройство офиса. Однако переезд в меньший и более экономичный офис используют только 25 %

юридических фирм в США, хотя это самый действенный способ повышения прибыльности. Наш опрос в 2015 г. показал, что российские юрфирмы также не готовы экономить на офисе (80 %).

«Юридические фирмы меняют свою бизнес-модель слишком медленно», — считают американские исследователи. В США лишь 39 % респондентов изменили свой подход. Это можно объяснить тем, что смена модели требует долгосрочных инвестиций, а результат не всегда оказывается успешным. Американские юридические фирмы зарабатывают все еще достаточно много и не видят смысла в серьезных изменениях. То же самое можно сказать о рынке юридических услуг в России. Несмотря на ужесточение ценовой конкуренции, снижение количества высокомаржинальных проектов, постоянное изменение экономической и политической ситуации, юридический консалтинг не намерен отказываться от привычных методов ведения бизнеса: лишь единицы занимаются анализом формирования стоимости своих услуг и повышением рентабельности. Готов ли отечественный юридический бизнес работать в мире, где постоянные изменения являются нормой?

Маргарита Гаскарова
главный редактор Legal Insight

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ