Legal Success: 10 лет про юридический бизнес

25.01.2022 СТАТЬИ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Десять лет назад в России появилось сразу два журнала для юристов, обслуживающих бизнес: Legal Insight, который вы держите в руках, и Legal Success. В пилотном номере Legal Success, вышедшем также в 2011 г., отвечая на вопрос, почему мы решили издавать журнал о юридическом бизнесе, главный редактор Маргарита Гаскарова писала: «Во-первых, в России за последнее десятилетие сложилась не просто сфера юридических услуг, а полноценная отрасль консалтинга с присущими ей законами, взлетами и падениями, тенденциями, финансовыми показателями, рейтингами и наградами.

И эта заслуживающая всяческого внимания профессиональная аудитория нуждается в новом деловом журнале, где можно было бы обсудить совсем не юридические, но очень важные вопросы: об управлении фирмой, о маркетинге юридических услуг и взаимоотношениях с клиентами, об управлении персоналом, о финансах, о возможностях использования передовых информационных технологий. Необходимо отраслевое издание, в котором рынок юридических услуг был бы предметом исследований, а его игроки — центром пристального внимания. Разве их истории успеха не интересны профессиональному сообществу?

Во-вторых, освещением проблем юридического бизнеса мы начали заниматься давно—сначала в рубрике «Рынок юридических услуг» в журнале для корпоративных юристов, а затем — в параллельном ему проекте «Рынок юридических услуг за рубежом». Прошло время, и стало ясно, что в рамках рубрики этой теме уже тесно, так как сейчас в связи со стремительным развитием технологий меняется сама суть юридического бизнеса, обогащается его практика.

И наконец, мы хотим всесторонне показать не только сам юридический бизнес, но и тех людей, которые его делают, — они вполне этого заслуживают».

Просуществовав самостоятельно как журнал два с небольшим года, Legal Success в 2014 г. стал одной из рубрик Legal Insight.

Дарья Лопашенко, более восьми лет проработавшая выпускающим редактором этих журналов, вспоминает о том, что мы писали о юридическом бизнесе в течение прошедшего десятилетия.

Legal Success «у нас» и «у них»

Первыми героями журнала Legal Success стали не столько российские, сколько иностранные юристы: Уим Дейонге (управляющий партнер Allen & Overy), Тревор Фар (руководитель юридической функции Ernst & Young Global, автор книги «The Smarter Legal Model: more for less»), Себастьян Райс (управляющий партнер московского офиса Akin Gump), Брайан Зимблер (управляющий партнер московского офиса Morgan Lewis). Тогда они делились с читателями своими мыслями о стратегии развития юридических фирм; прогнозировали, что главным вызовом для внешних юридических консультантов станет тренд на уменьшение передаваемых в их руки задач и на развитие инхаус-команд; вспоминали, как начинали юридический бизнес в России с нуля, верно полагая, что на несколько лет этот рынок превратится в «Клондайк» для опытных иностранных юристов; и даже открыто делились опытом того, как локальный офис международной юридической фирмы может пережить банкротство глобальной юридической фирмы (если вы не помните историю Dewey &

LeBoeuf, погуглите, там интересно!). Многие материалы и исследования мы переводили на русский (например, об интеллектуальном лидерстве, товаризации и аутсорсинге юридических услуг, слиянии юридических фирм, навыках успешных управляющих партнеров), а некоторые статьи для нас писали коллеги из британского The Lawyer (!!!).

Столь существенный и взаимный интерес отечественного и глобального рынков юридических услуг в нынешнее время даже сложно себе представить. Мы стали куда меньше следить за тем, как там «у них», и куда больше анализировать, что тут «у нас», что обусловлено как внешнеполитическими причинами, так и внутренними, а именно большей зрелостью и самодостаточностью современного российского юридического рынка.

Слияния, а не только громкие «разводы»

В 2011–2013 гг. российский рынок юридических услуг в привычном ныне для нас виде еще только формировался. В первом номере Legal Success мы писали о самом громком слиянии юридических фирм в СНГ и брали интервью у Дмитрия Афанасьева (управляющего партнера «Егоров, Пугинский, Афанасьев и Партнеры») и Дмитрия Дякина (управляющего партнера юридической фирмы Magisters). Во втором номере о небывалом объединении российской и иностранной юридических фирм рассказывали непосредственные участники этого события — Андрей Гольцблат, управляющий партнер Goltsblat BLP, и Невил Айзенберг, глобальный управляющий партнер BLP.
Впрочем, тренд на «юридические разводы» тоже существовал. Одним из ключевых материалов седьмого номера Legal Success стала статья о разделении юридической фирмы между ее основателями с комментариями и советами от тех, кто уже благополучно пережил подобное: Андрея Гольцблата (Goltsblat BLP), Константина Крутильникова («S&K Вертикаль»), Валерия Зинченко (Pen & Paper), Андрея Юкова («Юков и Партнеры»). А уже в восьмом номере мы публиковали интервью с теми, кто идентифицировал себя в качестве партнеров юридических стартапов: Александром Некторовым и Сергеем Савельевым (партнерами «Некторов, Савельев и Партнеры»), Андреем Корельским (управляющим партнером «Корельский, Ищук, Астафьев и Партнеры»). За семь с лишним лет стартапы заметно

подросли, и сегодня это слово рядом с названными именами вызывает улыбку.

Новые практики, тендеры и рынок юридических услуг в свете законов биосферы

Основным отличием журналов Legal Success и Legal Insight стало проведение исследований и опросов о ключевых направлениях развития юридических фирм.
В 2012 г. мы, во-первых, опрашивали юридические департаменты на предмет того, как часто они проводят тендеры на юридические услуги. Половина респондентов тогда указала, что такая форма отбора является привычной для них и используется довольно часто, при этом главными критериями при выборе победителей остаются цена, проектный опыт, оперативность выполнения тестового задания и наличие доверительных отношений между клиентом и сотрудниками юридической фирмы. Во-вторых, мы изучали, насколько часто и почему юридические фирмы готовы открывать новые практики и за какими направлениями они видят будущее (в Топ-5 вошли антимонопольное право, интеллектуальная собственность, ГЧП, внешнеэкономическая деятельность и государственные закупки (кто бы подумал назвать их новыми в 2021 г.!). В-третьих, вместе с британским журналом The Lawyer мы разбирались в том, какие юридические фирмы, по мнению глав юридических департаментов, считаются лучшими в России. В число таковых, кстати, попали 29 ильфов и только 21 рульф. Смею предположить, что если бы мы повторили этот опрос сейчас, его результаты показали бы больший паритет отечественных и иностранных игроков.

Многие статьи журнала Legal Success были посвящены конкретным маркетинговым и управленческим инструментам: e-mail-рассылкам, сайтам юридических фирм, социальным сетям, участию в международных сетях или ассоциациях, CRM-системам, грейдам, менторству, нетворкингу и даже судебному пиару. Однако самой необычной статьей Legal Success стало метафорическое эссе Александра Муранова (управляющего партнера «Муранов, Черняков и Партнеры») об отдельной экосистеме — правосфере, с ее продуцентами и консументами денежной массы и правовой информации и деятельности, редуцентами и собственно юрсервоценозом. Если вы захотите больше узнать о господстве семейства ильфовых, горизонтальных миграциях внутри правосферы и эволюционной

незрелости популяций поставщиков в российском юрсервоценозе, просто откройте третий номер Legal Success за 2013 год!

20 лет российскому юридическому бизнесу

Главным проектом журнала Legal Success стали специальный выпуск и получасовой фильм, посвященные итогам развития отечественного рынка юридических услуг «20 лет российскому юридическому бизнесу». И фильм, и журнал состояли из трех основных частей, освещавших периоды: до первого кризиса (1993–1999 гг., «Два мира — две системы: ильфы и рульфы»), между кризисами 1999 и 2008 гг. («Фирма с международными амбициями должна иметь офис в России») и после последнего на тот момент кризиса (2009–2013 гг., «Жизнь после кризиса: быстрее, выше, сильнее»).

Герои журнала и фильма рассказывали о том, как в «лихие» девяностые ильфы снимали квартиры в центре, потому что арендовать другое помещение для офиса было просто невозможно; вспоминали первые IPO, богатые 2000-е годы и бум слияний и поглощений, делились своими ожиданиями относительно развития рынка юридических услуг и набиравшего тогда силу тренда по огосударствлению экономики. В таймлайнах журнала можно проследить, когда были основаны различные юридические фирмы, а из фильма узнать о том, как менялись карьерные ожидания юристов в разное время. В каждой их трех частей фильма есть интервью четырех героев: хедхантера, главы юридического департамента какой-то компании и партнеров одного рульфа и одного ильфа. Тому, как делится работа между этими двумя видами поставщиков юридических услуг, было уделено немало внимания, впрочем, как и конкуренции между рульфами. Прав был один из героев того выпуска, Валерий Сиднев, начальник юридического управления компании «ЕвроХим», когда писал: «Можно было бы предположить, что через пять лет на рынке останутся только две российские юридические фирмы, которые и сейчас занимают практически доминирующее положение, а остальные сдадутся или вымрут. Но я считаю, что этого не будет». И впрямь, не случилось. Не вышло. За прошедшие годы отечественный рынок,

напротив, пополнился крепкими игроками.

Фокус на HR

С первых номеров журналов Legal Insight и Legal Success мы много говорили о карьере юриста и HR-стратегии юридических департаментов и фирм, а в 2011–2013 гг. даже награждали юридические фирмы за самое эффективное управление персоналом в конкурсных номинациях «Привлечение новых сотрудников», «Профессиональный рост» и «Мотивация персонала», а также за социальные проекты (среди победителей многократно оказывались московские офисы White & Case и King & Spalding, последний из которых за день до написания этого материала был закрыт). Вместе с Никитой Прокофьевым мы много и глубоко рассуждали о лояльности наемных сотрудников; при участии Анастасии Никифоровой систематически печатали обзоры наиболее значимых переходов на юридическом рынке; с Ольгой Демидовой обсуждали карьерные перспективы инхаус-юристов; с помощью Натальи Карповой изучали наиболее востребованные навыки юристов (согласно исследованию Натальи 2014 г. таковыми были способность управлять конфликтами, умение вести переговоры и лидерство — и никакого вам управления изменениями или проектами!).

Рульфы и Ильфы: жизнь после санкций

В 2014 г. журнал Legal Success перестал существовать, а на страницах Legal Insight появилась одноименная рубрика. Тогда же слово «Крым» приобрело политический оттенок, а мы обсуждали с российскими и украинскими юристами, как это отразится на рынке юридических услуг. Еще до введения многочисленных санкций многие говорили о возможном развороте на Восток. Например, Эдвин Там, управляющий партнер московского офиса Allen & Overy, отмечал, что «долгосрочная стратегия (юридической фирмы) должна заключаться в сосредоточении усилий на работе с клиентами из России и развивающихся стран», а Сергей Пепеляев, управляющий партнер «Пепеляев Групп», пророчил усиление

тренда на деофшоризацию российской экономики.

К концу 2014 г., согласно результатам исследования Legal Insight, окончательно сформировалось несколько трендов: «работы не стало меньше, но изменилась ее структура» (вместо проектов, связанных с инвестициями, появилось консультирование в связи с санкциями); «отказ американских юридических фирм от российских клиентов, попавших под санкции» и «расширение сферы интересов, а не переориентация на Восток». Данные тренды породили предположения о том, что юридическая работа может быть перераспределена между основными игроками, на что многократно указывал Дмитрий Афанасьев, управляющий партнер «Егоров, Пугинский, Афанасьев и Партнеры», в частности на страницах Legal Insight.

Размышления об этих трендах и дихотомия отечественного рынка юридических услуг привели к тому, что на обложке майского номера Legal Insight 2014 г. был размещен вопрос, который в 2021 г., скорее всего, уже мало кого занимает: «Ильфы — они такие же, как рульфы?». В журнале был опубликован подробный отчет о сессии, которую Legal Insight при поддержке РБК организовал на очередном Петербургском юридическом форуме. Работу этой сессии очень точно резюмировал Михаил Попов, руководитель юридического департамента «Национальной нерудной компании»: «Несколько лет назад рульфы пытались убедить, что они такие же, как и ильфы, а сейчас уже ильфы стремятся во что бы то ни стало показать, что они ничем не хуже рульфов».

Уголовно-правовая защита бизнеса: а что, так можно было?

10 лет назад юридические фирмы еще редко говорили о том, что ведут уголовные дела, и тем более о том, что специализируются на них. «Ящик Пандоры» в юридических СМИ открыли партнеры Pen & Paper Валерий Зинченко и Алексей Добрынин. В 2014 г. они вместе с другими юристами написали большую статью о том, почему «уголовную бизнес-адвокатуру» сложно, но можно интегрировать в структуру классической юридической

фирмы, оказывающей услуги бизнесу. Своеобразным продолжением этого материала стала статья Александра Забейды, управляющего партнера «ЗКС», посвященная трудностям, с которыми неизбежно столкнутся те, кто решит открыть уголовную практику в фирме, никогда ранее не занимавшейся сопровождением уголовных дел и доследственных проверок.

В час по чайной ложке: цены на юридические услуги, или как повысить эффективность

Американские и европейские санкции ударили по рынку юридического обслуживания бизнеса и привели к очередному пересмотру ценообразования на юридические услуги (и, как шептались в кулуарах известных конференций, к демпингу). В 2015 г. Legal Insight провел первое исследование на предмет того, насколько часто юридические фирмы используют почасовые ставки (почти 40 % респондентов использовали их более, чем в 50 % проектов), как внешние юридические консультанты снижают стоимость своих услуг (28 % ответили, что не снижают вовсе; 46 % сообщили, что делают скидки, и только четверть опрошенных отметила, что работает над повышением эффективности) и что считают минимально допустимой прибыльностью (треть респондентов указала на 40 % или более, еще около трети—от 30 до 40%).

Исследование темы повышения эффективности работы юридических фирм привело к появлению еще одного исследования — «Время — деньги: как юридические фирмы учитывают время юристов», которое Legal Insight проводил вместе с компанией «Авиком». Оказалось, что в 2015–2016 гг. три четверти юридических фирм вели учет рабочего времени юристов, однако только менее 30 % опрошенных анализировали полученные данные в разрезе клиентов или практик.

От внешних угроз к внутренним

В 2016 г. разговоры о кризисе поутихли, а у юридических фирм появились новые вызовы. Благодаря Хольгеру Цшайге Legal Insight провел исследование, посвященное

кибербезопасности юридических фирм. Более половины из них уверенно заявило, что обеспечение безопасности IT-инфраструктуры и защита информации являются их первоочередными задачами, однако лишь менее 40 % той же аудитории внедрило внутреннюю политику кибербезопасности. Интересно, изменилась ли эта цифра сейчас?

«Где деньги, Зин?»: от анализа рынка в целом к исследованию отдельных практик

В 2017 г. Legal Insight начал исследовать рынок юридических услуг более точечно, концентрируя внимание на активно развивающихся практиках. Начало данному процессу положило исследование рынка юристов-банкротчиков. «Рынок в этой сфере нельзя назвать сформированным, зрелым, нет игроков, которые отдельно или в группе из трех-пяти компаний контролировали бы рынок и определяли бы правила игры», — писал тогда Алексей Карпенко, партнер Forward Legal. Спрос, однако, рождал предложения, а рост спроса на юридические услуги в этой области отметило большинство респондентов исследования Legal Insight. Интересно, что четыре года назад на наличие банкротной практики указывали три четверти юридических фирм, при этом у 20 % респондентов такая практика объединяла более 10 юристов.

В том же 2017 г. объектами исследования стали очень разные по объему рынки юридических услуг в сфере антимонопольного права и ГЧП. Так, среди лидеров юридических рейтингов в сфере антимонопольного права редакция Legal Insight насчитала около 30 компаний, среди которых превалировали рульфы. При этом Юлий Тай, управляющий партнер адвокатского бюро «Бартолиус», предвидел тенденцию к увеличению доли российских консультантов на этом рынке.

Рынок юридических услуг в сфере ГЧП был значительно более узким. «На рынке есть пять–семь дееспособных команд, обладающих компетенциями, опытом и ресурсами, достаточными для правового сопровождения крупных и сложных государственно-частных партнерств», — делился своим видением рынка Денис Качкин, управляющий партнер «Качкин и Партнеры».

В 2018 г. объектом исследования стал новый рынок юридического сопровождения ICO и операций с криптовалютой, о которых кричали «из каждого утюга». Из 400 респондентов, получивших запрос Legal Insight, короткую анкету о таких практиках и запросах заполнили лишь 17 компаний, что в целом достаточно реалистично обрисовало размер предполагаемого рынка. «Запросы приходят каждую неделю, а иногда даже ежедневно, но лишь единицы из них доходят до реализации», — резюмировал Андрей Данилов, партнер Danilov & Konradi.

Повышение эффективности, управление проектами и альтернативное ценообразование

В 2018 г. разговоры о последовавшем после введения санкций кризисе несколько стихли, однако доходы юридических фирм так и не вернулись на желанный докризисный уровень. И результаты нового исследования журнала Legal Insight показали это.

В исследовании того года приняло участие около 60 респондентов, более половины из них призналось в том, что предоставляет клиентам скидки, отслеживая, чтобы уровень прибыли не снижался. Наиболее часто используемыми способами повышения эффективности и снижения себестоимости при этом были названы обучение юристов проектному управлению, создание системы управления знаниями и реинжиниринг внутренних процессов в результате анализа их эффективности.

О важности проектного менеджмента говорят и результаты исследования Citi Private Bank & Hildebrandt Consulting, о которых Legal Insight писал в 2020 г. «Мы обучаем навыкам проектного менеджмента юристов, как правило, начиная с уровня, следующего за младшим

юристом», — делился опытом своей компании Сурен Горцунян, партнер «Рыбалкин, Горцунян и Партнеры». В числе других важных трендов прошлого года были названы инновационные модели оказания юридических услуг, приоритетность маркетинга и отношений с клиентами, повышение платежной дисциплины, альтернативное ценообразование, изменение в модели «рычага», а также более пристальное внимание к развитию партнерства. «Выстраивание отношений в рамках прозрачных и справедливых партнерских договоренностей — это ключ к успеху в любом консультационном бизнесе», — резюмировал Алексей Захарько, управляющий партнер Dentons в России.

Пандемия, удаленка и новый кризис

Пожалуй, вы и сами легко назовете слово из одиннадцати букв, ставшее главным символом 2020 г. Ровно год назад Legal Insight провел опрос партнеров юридических фирм, в рамках которого 70 % респондентов отметили снижение объема работы (billable hours), а 34 % юридических фирм сообщили о намерении пересмотреть свою ценовую политику. Тогда многие впервые всерьез задумались об изменении привычного формата работы в офисе: если в 2015 г. более 80 % юридических фирм не было готово сокращать расходы на офис, то в прошлом, 2020, году однозначное «нет» в плане того, что офис — это последнее, на чем стоит экономить, было получено лишь от 11 % респондентов.

В реальности многие коронавирусные ограничения в России были сняты намного раньше, нежели предполагалось полгода-год назад, да и экономика, кажется, пострадала не так уж серьезно. Но означает ли это, что для юридических фирм в России стало меньше вызовов, а спрос на юридические услуги совсем не снизился? Думаю, однозначный ответ на эти вопросы по-прежнему отсутствует, но надеюсь, что новые исследования Legal Insight помогут нам лучше понять, что происходит с рынком юридических услуг в России сегодня.

Дарья Лопашенко директор по маркетингу Forward Legal

СТАТЬИ

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ