

**Обзор рынка партнерских переходов за 2012 год. Тенденции и комментарии.
Интервью Дмитрия Прокофьева журналу Юридический Бизнес.**

Еще недавно считалось, что партнеры в юридических фирмах работу не меняют, а движение на рынке определялось в основном сменой места работы специалистами. Что изменилось сейчас?

Изменилось все. В условиях активного роста 2006–2008 годов, который касался всего рынка юридического консалтинга в целом и каждой фирмы в отдельности, юристов нанимали – чем больше, тем лучше, потому что потребности всегда опережали имеющиеся возможности. Посткризисный же рынок характеризуется тем, что загрузка юридических фирм, как правило, остается нестабильной. Как следствие, постоянной и устойчивой потребности в новых юристах нет, наблюдается только точечный найм специалистов. Зачастую это происходит в случаях ротации: если кто-то ушел из фирмы или перешел на другую позицию, появляется потребность в замещении. Реже появляется потребность в новых сотрудниках в связи с развитием, ростом какой-то практики либо для усиления команды. В любом случае такой найм остается точечным, осторожным. Востребованность молодых специалистов по-прежнему остается на довольно низком уровне, хотя в сравнении с кризисными годами ситуация улучшилась.

Массовые переходы возникают при перемещениях партнеров: партнер переходит из одной фирмы в другую, а за ним следуют юристы его команды. Партнерские переходы становятся все более частым явлением. Если в 2011 году из одной компании в другую перешел двадцать один партнер (рекордный показатель за все время), то в 2012 году количество таких переходов еще увеличилось.

Чем вызвано это повышение мобильности партнеров?

Можно выделить несколько причин. Например, довольно редкое и драматичное явление – крах фирмы. Последний кризис, который у всех на слуху, – это события в Dewey & LeBoeuf, до этого также случались не менее громкие банкротства. Причины, по которым конкретные фирмы приходят в упадок, могут быть разными. Однако повторяюсь, что это довольно редкое явление. Основной же причиной, на мой взгляд, является перераспределение сил на рынке юридических услуг, который после бурного роста ранее перешел в более спокойную фазу развития, усиление конкуренции на рынке, ослабление позиций одних юридических фирм и усиление других, а также слияния юридических компаний.

В чем это проявляется?

Возможны несколько сценариев развития событий, при которых создаются предпосылки для ухода партнеров из фирмы. Например, возникновение ситуации, когда в фирме появляются партнеры, практика которых становится более прибыльной, чем остальные, или, наоборот, появление убыточных практик. В таких случаях возникает напряжение, появляются разногласия, связанные с необходимостью дотировать менее успешных партнеров, что создает определенный дискомфорт, и т. д. Степень напряжения может быть разной, но если текущее положение дел за какое-то время не улучшается, партнеры меняют фирмы. И здесь возможны два направления. Более успешный партнер вместе со своей практикой может перейти в фирму, где подобных проблем меньше, прибыльность

Обзор рынка партнерских переходов юридических фирм за 2012 год высокая и, соответственно, ему не надо будет разделять издержки своих менее удачливых коллег. Либо же фирма, понимая, что все другие средства воздействия исчерпаны, сама старается как-то подтолкнуть партнеров к тому, чтобы они посмотрели для себя что-то на рынке.

Можно ли говорить о том, что увольнение партнеров становится рядовым явлением?

Нет, хотя это интересный вопрос. Не секрет, что в условиях кризиса и на посткризисном рынке достаточно много партнеров не выполняют свои финансовые обязательства перед фирмой и другими партнерами. Обычно у компании имеется прописанный механизм, который формально позволяет уволить партнера, и этого не приходится ждать десять лет. Конечно, все зависит от фирмы, но в целом этот механизм прост: совет партнеров принимает решение об увольнении при наступлении определенных условий. Такие условия наступают в отношении партнеров, которые по каким-то причинам в течение длительного времени не выполняют свои финансовые планы. Однако на практике мы видим, что фирмы не спешат избавляться от таких партнеров. Здесь есть, вероятно, определенный секрет, почему так происходит и чего ждут руководители этих фирм, но факт остается фактом: массовых увольнений не происходит. Конечно, наблюдать подобные примеры можно, но это случается нечасто, и на российском рынке увольнение партнеров пока еще остается исключительным явлением.

Что еще может привести рынок в движение?

Появление новых сильных игроков. Хороший пример – появление Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan на российском рынке. Это фирма премиум-сегмента, при этом она занимается только судебной практикой. Совершенно уникальное явление для российского рынка, способное привлечь лучшую команду в свои ряды. В случае с Москвой так и произошло. Противостоять такому переходу невозможно, поскольку фирма эта очень привлекательная, интересная в плане практики, оплат и т. д.

Слияние фирм – это тоже серьезный фактор, приводящий к уходам как рядовых юристов, так и партнеров. На примере последних всем известных событий мы видим, что количество партнеров в объединенных фирмах стало меньше, чем было до объединения.

В итоге все происходящее можно охарактеризовать фразой: «Сильные становятся сильнее, слабые – слабее». Возможно, она несколько избита, но зато точно отражает происходящее, и примеров этому множество. Какие-то фирмы набирают вес и усиливают позиции, у них хорошая загруженность, успешная работа по проектам, есть планы развития и они привлекают новых людей. Есть фирмы, которые, наоборот, теряют позиции, в них происходит замедление, некоторая стагнация, они теряют юристов, теряют партнеров и, как следствие, теряют долю рынка.

Какой переход прошлого года можно, на ваш взгляд, назвать самым значимым?

По нашему мнению, это присоединение большей части команды российского офиса Dewey & LeBoeuf к Morgan Lewis, о котором я уже упоминал выше. Это переход года, событие, выдающееся во всех отношениях. Его можно анализировать с совершенно разных сторон, рассматривать как пример и образец идеального перехода, идеального решения подобной проблемы. Конечно, хедхантинговые агентства, как и многие игроки на рынке, разочарованы. Все ожидали, что после крушения Dewey & LeBoeuf произойдет

Обзор рынка партнерских переходов юридических фирм за 2012 год «рождественская распродажа». В российском офисе фирмы работала очень сильная команда под руководством пятнадцати партнеров. Рынок ждал этих профессионалов, очень многие присматривались к их командам, их практикам. Но ничего подобного не случилось. Только фирма Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP получила двух партнеров финансовой практики и нескольких юристов. Остальные организованно и на хороших условиях перешли в открывшийся в Москве офис Morgan Lewis. ML продемонстрировала волю, понимание и обеспечила при переходе привлекательные условия как для партнеров, так и для всей команды. И теперь практически вся прежняя команда работает на новом месте и под новой вывеской. Столь организованный переход можно сравнить только с событиями, имевшими место после кризиса «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», когда мы могли наблюдать за тем, как большое количество партнеров одновременно двигаются в одном направлении.

Переходы в основном касаются международных фирм?

Да, российские фирмы занимают на партнерском рынке менее значимую роль. Пожалуй, было несколько случаев переходов партнеров российских фирм, но их не так много. В 2011 году это переход из фирмы «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» господина Чернышева, занявшего партнерскую должность в White & Case; в этом году еще один юрист ЕПАМ -Екатерина Медейко, назначена партнером международной юридической фирмы CMS. Однако в конце года произошло несколько значимых событий и в российских фирмах. Прежде всего, это приход в ЕПАМ Робина Виттеринга, который ранее долгое время был корпоративным партнером Herbert Smith. Также можно отметить переход Игоря Мармалиди в Пепеляев групп, который 14 лет возглавлял юридический департамент «Ситибанка».

Что теряет фирма, из которой уходит партнер?

Как правило, определенную долю рынка и, возможно, практику. Хотя необязательно, так как многое зависит от двух ключевых моментов. Во-первых, от той роли, которую партнер играл ранее в фирме и в этой практике, на рынке вообще. Был ли он фигурой постоянной и заметной на рынке или влиял на него в меньшей степени. Насколько к конкретному партнеру были привязаны клиенты, последовали ли они за ним после его ухода или нет. Бывает что клиенты исторически связаны с определенной фирмой и поэтому смена партнера мало на что влияет: работают с какой-то конкретной компанией двадцать лет, сотрудничают с ее представительствами по всему миру и этим отношениям ничего не может угрожать.

Кроме значения и ценности конкретного партнера вторым важным фактором, определяющим последствия его ухода, является то, насколько фирма способна предпринять ответные действия для сохранения клиентов и даже всей практики в целом. Из-за ухода партнера его практика в старой фирме может как полностью исчезнуть, так и удачно заместиться и развиваться дальше.

С какого момента партнер начинает приносить прибыль своей новой фирме?

Ну конечно нанимающая фирма хочет, чтобы новый партнер зарабатывал для нее с первого дня. Это нормальная логика. Но, как правило, бизнес-план имеет годичный и двухгодичный горизонт. Это зависит от конкретных договоренностей, ожиданий фирмы. Если переход был стратегическим решением, принятым для развития новой практики, то может быть оговорен и более длительный срок, но обычно это все же год-два.

Обзор рынка партнерских переходов юридических фирм за 2012 год
Считается, что новый партнер не может сразу начать приносить существенную прибыль, для этого нужно какое-то время. Нереально же перевести за собой всех прежних клиентов: кто-то останется со старой фирмой, кому-то понадобится определенное время для принятия решения. Фирма обычно дает новому партнеру какой-то период для адаптации, становления практики, в течение которого его могут поддерживать, дотировать и т. д.

Перемещения партнеров обычно происходят внутри фирм одного уровня, одного круга?

В общем да. Мы видим, что переходы происходят между фирмами, которые занимают аналогичные позиции на рынке. Выход из круга на другой уровень может быть повышением: из более престижной фирмы юристы могут уйти, чтобы стать партнерами в менее престижной фирме. Свежий пример: Владислав Скорцов в Noerr из Freshfields.

Если же, наоборот, партнеры переходят из менее престижной фирмы в более престижную, то они могут стать советниками.

Интересно также отметить переходы партнеров юридических фирм в инхаус, на топовые позиции корпоративных юристов.

Два партнера White & Case Ирина Несветова и Александра Щукина перешли на должности глав юридических департаментов в Дойче Банк и Связной Банк, соответственно.

Также из консалтинга в инхаус в 2012 году перешли еще три советника, старших юриста крупнейших международных фирм:

Мария Кириенко из Debevoise & Plimpton LLP в конце прошлого перешла на должность директора юридического департамента в «Нафта Москва»

Сергей Захаров из Clifford Chance продолжил карьеру в Группе «Сумма»

А также Кирилл Абарышев – из Скадден Арпс в Систему Масс-Медиа Вице-президент по правовым вопросам

Вы сравнивали объемы перемещений в Москве и, например, в Лондоне?

По нашим оценкам объем этого рынка, я имею в виду рынок переходов, в Москве меньше рынка в Лондоне примерно в десять раз. Как я уже говорил, в 2011 году в России произошел двадцать один партнерский переход, в то время как между фирмами британской столицы переместилось в десять раз больше партнеров. Для нашего рынка партнерские переходы – относительно новое, необычное явление, а в других странах это уже устоявшаяся практика, обыденность. В конце концов, у них и партнеров больше, и, следовательно, больше переходов. Кроме того, нужно учитывать еще и перемещения партнеров между странами. Один из последних трендов – переезд юристов и партнеров из Англии в Азию. У нас все более консервативно, каждый переход – это событие, как правило, сложное. В этом смысле наш рынок относительно небольшой.

Каков средний срок подготовки перехода?

Обычно от полугода до девяти месяцев, иногда даже до года. Однако бывает и быстрее. В случае с Morgan Lewis мы опять же наблюдали рекорд, там все произошло очень быстро.

Обзор рынка партнерских переходов юридических фирм за 2012 год

Если за счет переходов фирмы могут получить новый бизнес, новые стратегические возможности, то есть ли смысл в развитии молодых юристов? Не правильнее ли сосредоточиться на селекционной работе и приобретении звезд, а не на воспитании собственных кадров?

Нанимать партнеров только извне – это большой демотивирующий фактор для остальных юристов компании, ведь они чаще всего тоже хотят стать партнерами в своей нынешней фирме. Что при подобной политике делать с ними? К тому же не каждая фирма может себе позволить желанную звезду юридического рынка. Да и у звезд тоже есть предпочтения, свой круг интересов. Поэтому решение обойтись только привлечением партнеров извне не всегда является успешным.

Однако только за счет внутреннего развития сформировать новую практику с нуля, без опытного партнера, эксперта в этой области, практически невозможно. Бывают редкие случаи, когда очень талантливый юрист создает практику самостоятельно, и она в итоге занимает серьезные позиции на рынке. Например, Григорий Мариничев придя в GIDE успешно развил финансовую практику фирмы, став впоследствии и ведущим партнером в ней. Но как правило такие практики, как capital market, финансовая, нефтяная, они не вырастают изнутри подобным образом. Нужна очень серьезная поддержка: экспертиза, наработанная практика работы, помощь международных офисов.

Какие требования фирмы предъявляют к приглашаемому партнеру?

Условно потребности фирм в новых партнерах можно разделить на две основные группы.

Первая – это так называемый стратегический интерес к развитию, когда фирма надеется развить и вывести на рынок новую практику. В этом случае первоначальный привод клиентов новым партнером не столь важен. Ключевой момент – это само наличие партнера – эксперта в определенной области, который берет на себя задачу создать новое направление с нуля. Даже при активной поддержке фирмы быстрого результата от этой работы никто, как правило, не ждет.

Второй вариант возникает тогда, когда фирма непременно хочет нанять партнера со своим бизнес-кейсом, то есть с клиентами и командой, для усиления существующей практики или позиций на рынке. В этом случае к приглашаемому партнеру предъявляется больше требований, включая наличие бизнес-плана, который должен описывать практику, ее клиентов, ее показатели и прогнозы. План должен быть сопоставим с теми цифрами, которыми располагают партнеры нанимающей фирмы. Если показатели такие же или выше, это улучшает позиции приглашаемого, делает условия его перехода более выгодными.

В завершении хотел бы отметить один из последних переходов, а именно: Андрей Данилов сменил Akin Gump на KPMG. До недавнего времени такие переходы (из юридических фирм в практики «большой» четверки) происходили крайне редко. Пожалуй, единственным был переход Анны Чепик из VLP в PWC LO, однако в прошлом году из этой же фирмы ушел Андрей Шпак в EY law, и теперь мы видим еще одно подобное перемещение. Еще в недавнем прошлом «юридические кафетерии», как их называли раньше партнеры международных фирм, не вызывали у них особого интереса, но возможно тренд меняется? Увидим в этом году.

Обзор рынка партнерских переходов юридических фирм за 2012 год