

Развитие сети профессиональных юридических услуг в России и СНГ

Альберт Еганян,
к.ю.н., МСIАrb,
Управляющий партнер

Задача Фирмы...

К 2009 году иметь региональные офисы
во всех экономически значимых регионах страны,
т.е. порядка 25 филиалов...

Как мы продвинулись в этом направлении...

Региональная структура Фирмы 3 действующих дирекции:

Центральная (офис в Москве),
Поволжская (офис в Волгограде),
Южная (офис в Краснодаре),

До 01.07.2005 открытие 3-х дирекций
с офисами в Самаре, Саратове, Ростове-на-Дону.

До 01.01.2006 – Воронеж.

Некоторые из них уже работают в тестовом режиме,

Профессиональный состав
региональных дирекций – 34 чел.,

Набор 2005: 22 человека,

Региональная структура. Продолжение...

- Управление из Центральной дирекции через Комитет регионального развития под руководством одного из партнеров Фирмы,
- Форма – филиалы,
Управление – весьма централизованное.

Какие проблемы наиболее сложны в региональной экспансии Фирмы?

«Кадры – решают все»

- Качество местных кадров. Вопрос не профессионализма, а отсутствия понимания консалтинга «кончиками пальцев»,
- Отсутствие навыков работы по значительным и нестандартным проектам, т.е. некоторая узость профессионального кругозора,
- Центробежные тенденции (особенно, 1-й и 3-й год работы)...

«Кадры – решают все»... Продолжение...

Решения:

- Административные: постоянный контроль (зам. Управляющего дирекцией - из управленческой команды Фирмы, отчетность, матричная структура – согласование финансовых аспектов с ФЭО ЦД, ряд иных), Единая договорная политика компании,
- Постоянный контроль, как по качеству, так и клиентской удовлетворенности

«Кадры – решают все»... Продолжение...

- Финансовые: мотивация лидеров региональной практики на достижение результатов именно в структуре Фирмы,
- Карьерные: 30% сотрудников ЦД Фирмы – из региональных офисов,
- Но главное: эмоциональная привязанность к Фирме и коллективу: драйв, динамика, желание работать с адекватными менеджерами, т.д.,
- А также эффективная работа разных команд над общими проектами,
- Что не исключает различные виды интеграции: внутренние семинары, обучение, т.д.

Клиенты

- «Разнобой» в традиционных консалтинговых услугах: цены (\$15 - \$150/час), содержание, состав услуг, качество, неосвязаемость и сложность для клиентского понимания, ряд иных факторов...
- Отсутствие дифференциации консультантов (по цене, качеству, бренду) в клиентском сознании, высокий уровень неприязни со стороны региональных in-house юристов,
- Отсутствие привычки нанимать разных консультантов на разные работы

Клиенты

- Московские региональные клиенты,
- Местные московские клиенты,
- Местные местные клиенты.
- Т.е. «расщепленные» и региональные – демонстрируют видимую разницу в подходах к внешним юристам,
- Соотношение: 70% к 30%. Именно 30% дают постоянное понимание местной специфики.

Ценообразование

- Цены на арбитражные услуги – сложились, определенный % от иска, рамки конкуренции ограничены, фиксированная оплата – слабо воспринимаема,
 - Цены на текущий консалтинг – пляшут, т.к. услуга неосязаема клиентами в части ее полезности,
 - По продвинутым компаниям есть спрос на текущий консалтинг по московским ценам, и нанимают они разных профильных консультантов на разные темы,
 - Решение о найме по-прежнему не принимают региональные in-house юристы.

Конкуренция

- Слои регионального рынка: адвокаты-одиночки, локальные фирмы, «административно-приближенные» локальные фирмы,
- Большинство специализируется только на арбитраже (хозяйственном, налоговом) и не берутся за консалтинг и нетиповые услуги, да им их и не поручают,
- Есть продвинутые адвокаты, которые стремятся организовать «продвинутый» юр.бизнес, но мешает отсутствие навыков и технологий,
- Московские фирмы в регионе: арбитраж, консалтинг, бренд, расщепленные клиенты, сложные сделки...

Маркетинг

- Сложность типового маркетинга:
семинары, конференции, бизнес-сообщества, т.д.
- Местечковость и длительность приживания нового бренда.
Наличие в бизнес среде лидеров мнения:
к ним и необходимо обращать маркетинговые усилия,
- Ограниченность рынка – индивидуальный маркетинг,
типовой может выполнять лишь
поддерживающую функцию,
- Политические риски.

Лидерство

- Успешная московская фирма должна стремиться к тому, чтобы стать лидером мнения, только в таком случае возможно привлекать достойные заказы от местной клиентуры.
- Лучший маркетинг и продвижение,
- Лучшие юристы,
- Персональные контакты с политиками и бизнесом,
- Т.е. быть лучшей местной «московской» компанией.

Региональные перспективы

- 80% бюджетов на юр.услуги в крупных корпорациях распределяются в головных офисах,
- Правило «одной тропинки» применяется (с некоторыми исключениями) в большинстве западных корпораций, постепенно входя в обиход в России,
- Все большая часть этих заказов будет уходить компаниям с распределенной географией, гарантирующим единое качество, сервис, комфорт, ценообразование, конфиденциальность и т.д.
- По оценкам экспертов, корпоративные бюджеты на юр.услуги в России уже измеряются сотнями \$млн.