

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ПОСТРОЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ С КЛИЕНТАМИ

*Работа представлена кафедрой гражданского права.
Научный руководитель – кандидат юридических наук, доцент А. А. Тебряев*

Статья раскрывает проблематику построения взаимоотношений юридической фирмы с клиентами. В исследовании нашли отражение вопросы, представляющие собой основные проблемы в отношениях с клиентами. Автором проведен анализ ситуации развития юридического бизнеса в стране, особенно актуальным является исследование международного рынка юридических услуг, опыта иностранных компаний.

The article discloses the problems of constructing a law firm's relationships with clients. The author analyses the state of the legal business development in the country; special attention is paid to studying the international market of legal services and foreign companies' experience.

Юридический бизнес в России состоялся и играет важную роль в обеспечении развития предпринимательства в стране. Выбор правильного внешнего консультанта – вечный вопрос клиента. В рамках исследования, проведенного в 2005–2006 гг., руководителям юридических служб крупнейших компаний России были заданы вопросы, касающиеся их отношений с независимыми консультантами¹. Исследование показало, что около половины респондентов разрывали контракты с внешними специалистами. В числе причин чаще всего указывались отсутствие адекватного реагирования юристов на запросы и невысокое качество

их работы. Чтобы вести успешный юридический бизнес, юридической компании нужно определить, что является важнейшим составляющим отношений с клиентами.

Критерии выбора внешнего консультанта несложно обозначить: высокое качество оказываемых услуг, высокий уровень сервиса и соответствие ожиданиям клиента.

Во-первых, основным фактором для выбора внешнего консультанта является обеспечение надлежащего качества оказываемых услуг. Какой смысл обращаться к внешнему специалисту в то время, как

штатный юрист компании владеет такими же знаниями, если не лучше? Требования, которые предъявляют клиенты, очень высоки. Им нужны не просто советы опытных специалистов, а качественное и профессиональное решение проблем. Нельзя не согласиться, что только высокий уровень знаний и навыков специалистов консалтинговой компании может обеспечить качество оказываемых услуг.

Проблемой недостаточной квалификации юристов является быстрая амортизация полученных знаний. В основе этого лежит, в частности, трудность оперативно уследить за всеми изменениями в законодательстве и практике. Юридическая фирма должна в штате иметь высококвалифицированных юристов для обеспечения нужного качества услуг. Для реализации этой цели возможно, например, участие специалистов в тренингах, конференциях соответствующих областей деятельности.

Отсутствие опыта и недостаток квалификации недопустимы для сотрудников юридической фирмы. Большинство компаний не успевают повышать квалификацию своих менеджеров и юристов, что возможно только на основе активного постоянного тренинга и быстрого впитывания глобальных знаний. Кроме того, уровень знаний юриста определяется также владением тематикой зарубежных сделок и законодательства, с учетом постоянного и активного развития бизнеса в России. Традиционное разделение на специалистов «российского права» и «международного права» давно устарело. Российский юрист обязан свободно работать по международному контракту, стандартной международной документацией, иметь хорошие знания в сфере прохождения контракта через валютный контроль и т. п.

Только так наши юристы могут активно влиять на разработку стратегии и сопровождение проектов. Большое количество компаний по этой причине отказались от разделения юридической службы на российскую и международную части.

Помимо указанной проблемы, многие специалисты видят такую сложность в достижении нужного качества услуг, как концентрированность на всех отраслях права всеми юристами компании. Безусловно, такая проблема существует. Заниматься «всеми и ничем» – непродуктивная деятельность. Решением вопроса становится накопление юристом знаний и опыта в конкретной отрасли права. Такой способ распределения работы в консалтинговой компании может в высшей степени обеспечить качество работы каждого юриста.

В частности, разделение юридических служб компании на основе критерия проектной и текущей работы является обоснованным. Это позволяет работать над проектами, важными для развития компании, более сконцентрированно, создавать единую методологию и стандарты, в то время как судебной, договорной работой и трудовыми отношениями занимается особый отдел компании. Обеспечение существования таких направлений в юридической компании в большинстве случаев становится особым преимуществом при выборе клиентом правового обеспечения деятельности клиента. Так, неэффективно передавать ведение части деятельности компании одной юридической фирме, а для проектной деятельности привлекать другую. Между тем такое разделение также идет на пользу клиенту, у которого в штате компании есть юристы, обеспечивающие его текущую деятельность.

Следует отметить, что проектный офис предполагает высокую степень инновации и скорость принятия решений, нацелен на конечный результат и реализацию бизнес-возможностей (business opportunities). Что касается обеспечения текущей деятельностью, здесь требуются, наоборот, контроль и повышенная стабильность (sustainability) компании. Таким образом, сам психологический фактор совершенно разный в первом и втором случаях. Это необходимо также учитывать и при подборе юристов.

Во-вторых, даже если высокая квалификация юриста обеспечивает качество работ, тем не менее необходима адекватная коммуникация с каждым клиентом. Прежде всего следует обеспечивать клиента полной информацией о ходе оказания услуг. Клиент должен четко знать, что его заявка принята к исполнению квалифицированным специалистом и его проблема находится в процессе разрешения.

Многие специалисты допускают ошибку, не информируя клиента о ходе дел. Не следует доводить до того, чтобы клиент сам беспокоился и обращался за информацией. Это отрицательно влияет на доверительные отношения между клиентом и юридической компанией. С этой точки зрения эффективными являются рекомендации Карла Сьюэлла² по построению взаимоотношений с клиентами. Кроме того, чтобы хорошо понимать проблемы клиента, надо знать индустрию, в которой он работает, его профессиональный язык, менталитет.

Западные юридические фирмы, работающие на российском рынке, придерживаются правил профессиональной этики стран, в которых находятся их головные офисы (Великобритания, Швейцария, Германия, др.), либо следуют собственным стандартам, соответствующим правилам профессиональной этики Европы или США. Соблюдение юридической фирмой правил профессиональной этики является серьезным конкурентным преимуществом на рынке. Такое ведение бизнеса, безусловно, является дополнительным фактором привлечения новых клиентов.

Здесь же следует упомянуть о сохранении конфиденциальности полученной от клиента информации. Безусловно, необходимость в законодательном урегулировании ответственности за нарушение соглашения о конфиденциальности информации существует, однако не находит отражения в законе. Поэтому сторонам следует в договоре отражать положения о конфиденциальности, более того, клиент должен быть уверен в сохранении такой информации,

поскольку в большинстве случаев обращения к сторонней юридической фирме связано с открытием доступа к важнейшей для бизнеса клиента информации. Такие положения в договоре могут обеспечиваться санкциями.

Таким образом, представляется необходимым достижение паритета между добросовестным выполнением специалистом своих обязательств и обеспечением максимального удобства клиентам с точки зрения неразглашения конфиденциальной информации.

В-третьих, фактором, обеспечивающим стабильные отношения с клиентом, является оправдание ожиданий клиента относительно срока, объема и стоимости оказываемых услуг. Если клиенту назван срок, а специалист не укладывается в него, вряд ли это будет способствовать к обращению клиента к данной компании повторно. Все обещания, данные клиенту о сроках и стоимости, должны сохранять силу до полного исполнения обязательств юристом. Впрочем, затронув вопрос о стоимости услуг, следует отметить и о порядке оплаты. Решение того или иного варианта биллинга (почасовая оплата, фиксированная цена и процент от суммы сделки) зависит от пожеланий сторон. Прежде всего необходимо ориентироваться на вид оказываемых услуг. Если можно прогнозировать итоговую стоимость услуг (подготовка документов, заключений, в иных случаях, когда известен объем услуг), следует назвать клиенту фиксированную сумму. По судебным спорам, например, следует оговорить процент от выигранной суммы либо смешанную форму оплаты. В настоящее время такое практикуется во всех крупных юридических компаниях. При выборе почасовой оплаты услуг юриста клиенту следует предоставить подробный отчет о затраченном времени специалистов компании на решение его конкретных задач. Между тем целесообразнее договориться о предоставлении такого отчета еще при переговорах с кли-

ентом, чтобы избежать недоверия со стороны клиента к почасовой форме оплаты.

Если по каким-то причинам у клиента возникли претензии по качеству оказанных услуг, у него должна быть реальная возможность привлечения исполнителя к ответственности за допущенные ошибки. Основания наступления и пределы такой ответственности следует включить в договор об оказании юридических услуг. Это необходимо прежде всего для уверенности клиента в том, что юрист отнесется к работе добросовестно. Многие уважаемые юридические фирмы предоставляют значительные страховые покрытия за убытки, которые могут быть причинены некачественной работой консультантов.

В условиях развития юридического бизнеса в России целесообразным явилось бы законодательное закрепление страхования или лицензирования деятельности юридических фирм. Это, с одной стороны, обеспечило бы защиту интересов клиента, и с другой стороны, являлось бы основой высокой квалификации юристов и повышенной внимательности к выполняемой работе.

По мнению автора, приведенные рекомендации должны учитываться специалистами юридических компаний и стать приоритетными при построении отношений с клиентами для обеспечения стабильности таких отношений и эффективной работы юридических фирм.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Результаты ежегодной конференции «Юридический бизнес в России», проведенной «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» совместно с газетой «Ведомости» 12 апреля 2007 года. http://www.pgplaw.ru/rus/live/default.asp/h_id/21673

² *Сьюэлл К. и Браун П.* Клиенты на всю жизнь. Манн, Иванов и Фербер. 2005. С. 82