

Экономика юридической фирмы

Левверидж, бизнес-модель и инструменты оптимизации экономики бизнес-модели — по мотивам работ Дэвида Мейстера и комментариев Алексея Никифорова.

В этом наборе слайдов мы поговорим про экономику юридической фирмы. Зачастую в ней гораздо больше математики, чем нам может показаться. Но экономика бизнеса настолько важна, что её нельзя доверить только финансовым специалистам.

Партнёр юридической фирмы должен разбираться в себестоимости, рентабельности и других аспектах экономики бизнес-модели своей юридической фирмы. В этом наборе слайдов мы немного поговорим об основных категориях экономики юридического бизнеса.

01 Леверидж

02 Бизнес-модель

03 Инструменты оптимизации экономики фирмы

Леверидж

Левередж — пожалуй, трудно найти слово, которое можно однозначно перевести на русский язык. Но именно грамотное управление им позволяет фирме не забивать микроскопом гвозди, то есть не нанимать дорогих юристов для выполнения простых задач.

Давайте посмотрим, как это работает.

- Используя дорогих старших специалистов вместе с менее дорогими младшими, профессиональная фирма может снизить эффективную почасовую ставку и стоимость для клиента, одновременно создавая дополнительную прибыль для партнёров.

- Высокий леверидж совершенно не подходит, если у фирмы высокий уровень работы типа Brains / «Мозги».

- Чтобы прибыль на партнёра росла, необходимо нарушить одно из двух условий:
 1. привлечь иной портфель работы с более высокими ставками — то есть найти для команды более ценную работу;
 2. научиться выполнять тот же тип работы с большей долей времени младших специалистов и меньшей долей времени старших.

- Недорогих юристов проще и быстрее искать, когда ясно, под какие именно задачи они нужны.

“

Внимательный расчёт экономики фирмы может привести нас к интересным выводам: увеличить чистую прибыль каждого партнёра за счёт роста фирмы не так-то просто.

Ведь когда увеличивается число юристов юридической фирмы, увеличивается и их себестоимость, а возможность одного партнёра руководить большим количеством юристов снижается.

Именно здесь может рушиться стереотип, который звучит так: «Большая фирма — большие доходы». Рост доходов партнёра совсем не пропорционален росту размеров фирмы.



Результат? Прибыль на партнёра не выросла. Фактически она осталась ровно такой же — **\$420 000** в обоих сценариях.

Сценарий А · 32 юриста

Уровень	Кол-во	Загр.	Часы	Ставка	Гонорары	ЗП/чел.	ЗП всего
Старший	4	75%	6 000	\$200	\$1,200,000	—	—
Средний	8	75%	12 000	\$100	\$1,200,000	\$75,000	\$600,000
Младший	20	90%	36 000	\$50	\$1,800,000	\$32,000	\$640,000
ИТОГО	32				\$4,200,000		\$1,240,000
Гонорары							\$4,200,000
Зарплаты							(\$1,240,000)
Вклад в покрытие							\$2,960,000
Накладные*							\$1,280,000
Прибыль партнёров							\$1,680,000
На партнёра							\$420,000

Сценарий Б · 80 юристов

Уровень	Кол-во	Загр.	Часы	Ставка	Гонорары	ЗП/чел.	ЗП всего
Старший	10	75%	15 000	\$200	\$3,000,000	—	—
Средний	20	75%	30 000	\$100	\$3,000,000	\$75,000	\$1,500,000
Младший	50	90%	90 000	\$50	\$4,500,000	\$32,000	\$1,600,000
ИТОГО	80				\$10,500,000		\$3,100,000
Гонорары							\$10,500,000
Зарплаты							(\$3,100,000)
Вклад в покрытие							\$7,400,000
Накладные*							\$3,200,000
Прибыль партнёров							\$4,200,000
На партнёра							\$420,000

Бизнес- *модель*

В этом разделе важна логика зрелости юридической практики. Практика движется от уникальной экспертизы к более повторяемым элементам: сначала клиент платит за мозги и диагностику, затем — за опыт, потом всё больше — за процедуру и надёжное исполнение.

Сильная фирма умеет продавать индивидуальное решение, но внутри постепенно строит воспроизводимую систему.

Источник маржи возникает там, где клиент видит кастомизированную ценность, а фирма снижает себестоимость за счёт опыта, методологий и левериджа.

- Фирма зарабатывает больше всего, когда «ведёт рынок»: продаёт как полностью кастомизированную услугу — по полностью кастомизированной цене — то, что всё больше становится услугой с воспроизводимыми, стандартизированными элементами.

- Фирме выгодно выполнять похожие или повторяющиеся поручения, но это часто не совпадает с желаниями людей, которые участвуют в работе.

- Каждые три месяца или с иной регулярностью фирме стоит брать список проектов и оценивать каждый по выбранным критериям, которые наращивают «баланс» фирмы. Позволил ли проект:
 - a. развить новые навыки?
 - b. выйти на важного нового клиента?
 - c. обучить младших юристов?
 - d. усилить, а не просто сохранить важные отношения с существующим клиентом?
 - e. работать выше в управленческой иерархии клиента?
 - f. выйти в важный новый рыночный сегмент?



От уникальной экспертизы — к надёжной процедуре

МОЗГИ

- Высокая диагностическая интенсивность
- Высокая кастомизация
- Высокий риск клиента
- Мало квалифицированных провайдеров
- Высокие гонорары

СЕДИНА · ОПЫТ

Переходная стадия зрелости. Часть ценности всё ещё уникальна, часть уже воспроизводима. Диагностики меньше, исполнения больше; растёт доля времени младших специалистов, а модель оплаты «время и расходы» становится наиболее релевантной.

ПРОЦЕДУРА

- Высокая исполнительская интенсивность
- Регламентность
- Низкий риск клиента
- Много квалифицированных провайдеров
- Высокая чувствительность к гонорару

- В отличие от Brains / «Мозгов», содержание типичного поручения требует меньше времени на диагностику и больше времени на выполнение всё более предсказуемых задач. Поэтому растёт доля времени младших специалистов относительно времени старших, а прибыль от более высокого леввериджа компенсирует, как правило, более низкие ставки. На этой средней стадии зрелости практики модель оплаты «время и расходы» становится наиболее релевантной и распространённой во всех профессиональных сервисах. Потребности фирмы в найме расширяются: значимую роль начинают играть менее квалифицированные профессионалы и парапрофессионалы.
- В модели Procedure / «Процедура» ценность, которую фирма приносит клиентам, меньше встроена в отдельных людей.

Инструменты *оптимизации*

Этот блок нужен, чтобы перевести разговор об экономике фирмы из общих слов в управленческие рычаги. Прибыль можно улучшать через цену, загрузку, леверидж, закрытие невыгодных проектов, скорость выставления счетов, маркетинг, продукты и процессы.

Задача не в том, чтобы выбрать один «правильный» инструмент.

Важно увидеть, какие рычаги реально доступны вашей фирме сейчас и что требуется для их запуска: обучение, процессные изменения или найм.

- Когда «гигиенический уровень» уже достигнут, неразумно пытаться улучшить прибыль за счёт ещё меньшего офиса, ещё меньшего количества компьютеров и ещё меньшего числа сотрудников поддержки.
- Ниже этого уровня такое сокращение расходов может улучшить краткосрочную прибыль, но не будет разумной долгосрочной стратегией повышения прибыльности, то есть не улучшит здоровье организации.
- Когда целевая загрузка достигнута, вряд ли прибыль на партнёра в долгосрочной перспективе вырастет за счёт ежегодного увеличения утилизации. Фирма могла бы зарабатывать больше, заставляя людей работать по воскресеньям, но это не самая творческая стратегия повышения прибыли.
- Рост на 25% и добавление ещё 25% партнёров — неплохой результат, но он не решает задачу повышения прибыли на партнёра. Для этого нужно нарушить одно из двух условий: либо привлечь работу с более высокими гонорарами, чем текущий средний уровень фирмы, либо научиться обслуживать текущую работу с более высоким леввериджем.
- Многие фирмы не могут использовать «исправление неэффективных сотрудников» как инструмент повышения прибыли, потому что их финансовая отчётность не показывает, где на самом деле находятся неэффективные элементы: поручения, сервисные линии, клиенты или партнёры.

“

Какие инструменты оптимизации экономики фирмы существуют?

Здесь предлагается интересный подход, основанный на классификации таких инструментов на **пять групп**.

I ПОВЫСИТЬ ЦЕНЫ — УРОВЕНЬ ГОНОРАРОВ

- Зарабатывать более высокие гонорары за счёт специализации, инноваций и добавления большей ценности
- Использовать маркетинг, чтобы получать «лучшую» работу
- Ускорять развитие навыков сотрудников
- Инвестировать в новые услуги с более высокой ценностью

II СНИЗИТЬ ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

- Улучшить управление проектами / поручениями
- Увеличить леверидж при оказании услуг
- Активнее использовать парапрофессионалов
- Разработать методологии, чтобы не дублировать усилия

III РАБОТАТЬ С НЕЭФФЕКТИВНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ

- Разобраться с неэффективными сотрудниками
- Закрыть неприбыльные услуги
- Отказаться от неприбыльных клиентов

IV УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЁМ

- Повысить утилизацию — оплачиваемые часы на человека

V СНИЗИТЬ НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

- Ускорить выставление счетов
- Ускорить сбор дебиторской задолженности
- Снизить расходы на офис и оборудование
- Снизить расходы на сопровождающий персонал



Общие продажи	£10 000 000
Купленные услуги и материалы	£7 000 000
Зарплаты	£2 000 000
Накладные расходы	£500 000
Прибыль	£500 000

Прибыль можно **удвоить до £1 млн** любым из следующих способов:

+100% увеличить выручку от продаж

−25% снизить зарплаты

−100% снизить накладные расходы

−7,1% снизить расходы на закупки

Прибыль на партнёра — вопрос *структуры*, а не размера фирмы.

Экономика фирмы держится на трёх связанных рычагах. Леверидж определяет, какой долей времени старших и младших специалистов выполняется работа. Бизнес-модель задаёт, за что именно платит клиент — за мозги, за опыт или за процедуру. А инструменты оптимизации показывают, где ещё осталась маржа: в цене, загрузке, портфеле проектов и накладных расходах.

Рост сам по себе не увеличивает доход партнёра: удвоив число юристов, фирма удваивает и себестоимость. Чтобы прибыль на партнёра выросла, нужно нарушить одно из двух условий — привлечь более ценную работу или обслуживать текущую с более высоким левериджем. Считать экономику своей бизнес-модели — прямая обязанность партнёра, а не только финансового специалиста.