



10

Trendów
Innowacyjni
prawnicy 2012Oto przyszłość
prawnego rynku

ważniejsze trendy
polskim rynku usług
wnych zostały opisane
podstawie wywiadów
prowadzonych z prawnikami
z miesięcznik „Forbes”,
współpracy z wydawnictwem
isNexis. – Rynek usług
wnych rośnie szybciej od
podarki – zauważa Paweł
kiewicz, partner zarządzający
White & Case. Staje się też
ścią rynku globalnego: trendy
oblem, które wpływają na
cę prawników, są takie same
te, z którymi mierzą się
epsi w Londynie, Berlinie
Nowym Jorku.
asze kancelarie radzą sobie
konale i nie odstają od wzorców
nodnich – ocenia prof.
gniew Ćwiąkański, partner
ancelarii SPCG. Zaznacza,
nowe trendy nie są rewolucją,
nieuniknioną ewolucją. Oto,
wydarzy się w najbliższym
sie. I dzieje się już teraz.

Niemal wszystkie kancelarie prawne w Polsce są prowadzone przez prawników, którzy pełnią w nich funkcje inwestorów, właścicieli i pracowników. Na świecie przybywa zaś kancelarii – spółek kapitałowych, gdzie inwestor daje środki na start, zatrudnia prawników, oczekuje dywidendy.

– Obserwujemy ten trend od lat. Regulacje w Anglii pozwalają prawnikom dopuszczać do udziałów firmy nieprawnicze i notować spółki na giełdzie. Zainteresowanie branżą wyraziły pierwsze fundusze – mówi Marcin Wystrychowski, dyrektor ds. strategii i rozwoju biznesu w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka.

Zainteresowanie strukturami dywidendowymi w branży usług prawnych może rosnąć. Jest ona bardzo rentowna, a więc i atrakcyjna dla inwestorów.

– Niewątpliwie plusem tego rozwiązania jest wdrożenie profesjonalnych procesów

zarządzania i procedur, rozwój poprzez modernizację systemów IT oraz ekspansja i akwizycja – wylicza Wystrychowski. Zauważa też wady: upublicznienie danych o cenach, marżach i klientach oraz duże oczekiwania właścicieli co do stopy zwrotu.

W Polsce powstaje pierwszy projekt kancelarii w formie spółki komandytowo-akcyjnej z udziałem funduszu private equity.

– Planowany start to październik tego roku, kiedy kilku prawników odejdzie z dużych kancelarii sieciowych do nowej struktury, z globalną marką – mówi Paweł Osowski, prawnik, wspólnik w agencji Warsaw Consultants, która współpracuje przy realizacji tego przedsięwzięcia.

Inwestor będzie uczestniczył w dywidendzie jako pasywny akcjonariusz z wyłączeniem odpowiedzialności, którą w całości przejmą na siebie komplementariusze – adwokaci i radcowie.

1
Innowacyjne
struktury
biznesowe:
kancelaria jak
spółka akcyjna

W czasach kryzysu takie pojęcia jak „zwrot z inwestycji” i „kontrola kosztów” odnawiają się przez wszystkie przypadki.

– Stawki negocjuje się trudniej niż kilka lat temu, bo klienci usiłują zmniejszać koszty. Rynek usług prawnych stał się rynkiem klienta, na którym dominuje biznesowe podejście – mówi Maciej Gawroński, partner w kancelarii Bird & Bird Maciej Gawroński.

Działy prawne dużych firm lub osoby odpowiadające za zakup usług prawnych coraz częściej sięgają po techniki znane z innych rynków. Normą staje się organizowanie przetargów na usługi prawne, zdarzają się nawet internetowe aukcje.

– Klienci, kupując naszą poradę, próbują wycenić jej wartość dla siebie i pod tym kątem negocjują cenę. Jej koszt ma być ściśle związany z ewentualnym przychodem – opowiada Gawroński.

Klienci chcą też z góry znać cenę usługi, a jeżeli to niemożliwe, to do umów określających zakres współpracy wpisują ograniczenia cenowe.

– Era stawek godzinowych odchodzi w przeszłość – twierdzi Marcin Krakowiak, partner w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka. Dominuje wynagrodzenie ryczałtowe, a klienci dążą do uśrednienia stawek za pracę bardziej i mniej doświadczonych prawników.

– Starają się też przenieść część ryzyka związanego z realizacją własnego projektu na nas. Wynagrodzenie kancelarii jest wtedy większe od przeciętnego, ale warunkiem jest sukces projektu – dodaje Krakowiak.

2
Zwrot
z inwestycji:
biznesowe
podejście
klientów



3
Prawnik
w abonamencie:
nowa usługa
dla małych firm

Pod koniec 2011 r. Tax Care, sieć doradztwa podatkowo-księgowego banku Idea, zaoferowała małym firmom nową usługę: za 149 lub 349 zł mogą wykupić miesięczny abonament na korzystanie z pomocy prawnej w zakresie biznesowym i osobistym. W ramach abonamentu klient może korzystać z nielimitowanych konsultacji telefonicznych oraz kilku darmowych godzin pracy z prawnikiem na kwartał.

Usługi prawne za stałą cenę oferuje też Alior Bank – w styczniu uruchomił kancelarię Alior Doradztwo Prawne.

– Wiele małych firm w ogóle nie korzysta z usług prawnych albo powierza te sprawy np. księgowej – zauważa Wojciech Szczepaniak, partner w kancelarii SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. – Tanie usługi abonamentowe budują świadomość potrzeby korzystania z porad prawników. To lepsza opcja niż czerpanie wiedzy prawniczej z internetu – ocenia. Ostrzega jednak przed niską jakością usług wykonywanych szybko i schematycznie. W ramach abonamentu klient nie otrzyma nic ponad standard.

Rosnące wymagania klientów, globalizacja rynków, a co za tym idzie, jurysdykcji, oraz presja kosztowa sprawiają, że prawnicy coraz chętniej sięgają po technologie IT. Dostawcy elektronicznych systemów wspomagających pracę kancelarii, tacy jak LexisNexis czy Thomson Reuters, pracują nad nowymi narzędziami dopasowanymi do potrzeb konkretnego prawnika.

– Nie chodzi o prosty system informacji prawnej, z elektronicznymi wersjami źródeł prawa, z którego korzystają dzisiaj wszyscy prawnicy. Te będą powoli odchodzić do lamusa – mówi Joanna Hirs-Kropińska, członek zarządu LexisNexis. – Chodzi o bazujące na semantycznej i logicznej budowie języka prawniczego, samouczące się rozwiązania IT oparte na najnowocześniejszych technologiach, które umożliwią sprawne wyszukiwanie i łączenie informacji nie tylko z publikatorów czy piśmiennictwa, ale również z sieci czy z własnego laptopa – podkreśla.

Istotna jest ergonomia działania nowych narzędzi i forma prezentacji wyników analizy. Ma być prosto i czytelnie.

– Zintegrowane nowoczesne narzędzia dla prawników z dokumentami powstającymi w firmie prawniczej pozwoli m.in. na niemal natychmiastowe oferowanie klientom aktualizacji porad, umów. Kancelaria zyska nową obsługę oraz pewność, że kancelaria czuwa nad ich bezpieczeństwem prawnym – mówi Hirs-Kropińska.



4
Pod presją
czasu
i kosztów:
nowoczesne
narzędzia IT

FOT: FOTOLIA.COM (5)



Na nowoczesnym rynku usług prawnych w Polsce częstym zjawiskiem stały się wielopokoleniowe kancelarie, w których ludzie urodzeni w czasie powojennego wyżu demograficznego współpracują z ubiegłorocznymi absolwentami uniwersytetów.

– W naszej kancelarii pracują trzy pokolenia prawników. Złożone problemy rozwiązuje m.in. dr Wiesław Opalski, który składał egzamin radcowski w 1966 r., razem z prawnikami, którzy niedawno byli jego studentami na Uniwersytecie Warszawskim – opowiada Tomasz Barylski, partner w kancelarii Barylski T., Olszewski A., Brzozowski A.

Kompetencje i umiejętności prawników starszych i młodszych uzupełniają się.

– Starsi są bardziej konserwatywni, co czasem się przydaje. Młodszy szukają niestandardowych rozwiązań, są



entuzjastycznie nastawieni do pracy – tłumaczy Barylski.

– Wielopokoleniowość w miejscu pracy to nowe wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które wymaga nowych kompetencji. Chodzi o to, by uczynić z niej korzyść, a nie przyczynę konfliktów – komentuje Joanna Hirszt-Kropińska.

Kancelarię Banaszczyk & Co budował przez lata adwokat dr Zbigniew Banaszczyk, wykładowca na Wydziale Prawa i Administracji UW. Oprócz niego pracuje w niej pięciu adwokatów i trzech aplikantów. Wszyscy byli albo studentami Banaszczyka, albo blisko z nim współpracowali – to on podejmował decyzje o tym, kogo zatrudnić. Ryzyko konfliktu pokoleniowego spadło więc niemal do zera.



Pod koniec maja na fanpage'u kancelarii Woźniak Kocur można było przeczytać, że złożono pozew grupowy przeciwko Facebookowi w związku z jego debiutem giełdowym. Zapraszano też na dyskusję w krakowskim Instytucie Allerhanda o nauczaniu prawa i zachęcano do lektury bloga prawnego Michała Kocura. Facebook pomaga budować świadomość marki kancelarii.

– Na fanpage'u nie ma nic o nowościach w ustawodawstwie, bo takich serwisów w internecie jest mnóstwo. Tu mówimy o ciekawostkach, trendach, inicjujemy dyskusje, promujemy nasz blog – opowiada Michał Kocur.

Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka korzysta z serwisu LinkedIn, największej globalnej społeczności profesjonalistów, w której profile ma ponad 160 mln osób.

– Większość naszych prawników ma profile w LinkedIn. Odbieramy to medium jako bardziej profesjonalne od Facebooka, ułatwia kontakty z naszymi aktualnymi i potencjalnymi klientami – mówi Marcin Krakowiak.

Kancelaria informuje o działaniach i nowościach w ofercie. Wiadomości nie mają formy męczącego spamu. – To dla nas dodatkowy kanał komunikacyjny – tłumaczy Krakowiak.

Największe kancelarie szukają prawników wśród najlepszych studentów ostatniego roku nauki.

– Spora liczba prawników odeszła z najdłuższej istniejącej dużej kancelarii i zbudowała własne organizacje. Pojawiało się wielu młodych prawników, którzy zasiliли istniejące lub powołały nowe kancelarie – mówi Paweł Pietkiewicz, partner zarządzający w White & Case.

Szkolenie nowych prawników przebiega w kilku etapach.

– Najpierw uczymy podstaw: pracy w grupie, zrozumienia, że klient jest najważniejszy, patrzenia na problem w perspektywie biznes-

sowej – mówi Krzysztof Wiater, partner zarządzający w kancelarii DLA Piper Wiater.

Na kolejnych etapach prawnik rozwija miękkie umiejętności: zarządzanie, pracę w wielokulturowym środowisku, zdolności komunikacyjne. Kancelarie pokrywają też koszty aplikacji, zachęcają do pisania doktoratów, a najlepszych wysyłają na studia MBA.

– W 2003 r. przyjąłem na praktyki studenckie Martę Frąckowiak. Dziewięć lat później została u nas partnerem – opowiada Wiater. – Wcześniej wspieraliśmy ją podczas aplikacji, dbaliśmy o rozwój zawodowy, pomagając rozwijać kompetencje prawnicze i miękkie umiejętności – wylicza Wiater.



FOT: FOTOLIA.COM (7)



LexisNexis wraz z „Dziennikiem Gazetą Prawną” zorganizował konkurs Rising Stars 2012 – Prawnicy Liderzy Jutra 2012 dla prawników przed 35. rokiem życia. Opublikowany w jego wyniku ranking 30 prawników z kancelarii i wewnętrznych działów prawnych oparty był na wskazaniach ich zawodowych kolegów oraz partnerów. W ocenie uwzględniono m.in. pozycję zawodową kandydata w firmie, innowacyjność prowadzonych projektów, wagę rozwiązanych problemów, wykształcenie dodatkowe oraz rekomendacje zagranicznych analityków i przełożonych.

– Laureaci są starannie wykształceni, wielu posiada tytuły naukowe lub MBA, często są absolwentami kilku uczelni. Kreują biznes i mają wiedzę nie tylko prawniczą, ale też z zakresu zarządzania i ekonomii. Są proaktywni, dostarczają



klientom nieszablonowych rozwiązań, co wymaga nowatorskich interpretacji przepisów – mówi mec. Iwona Mirosz, wiceprezes zarządu Polskiego Stowarzyszenia Prawników Przedsiębiorstw, członek kapituły konkursu.

Superprawnicy rozumieją biznes, w którym działa klient – odgrywają rolę doradców strategicznych. Coraz częściej zasiadają w radach nadzorczych lub angażują się kapitałowo w biznes, dla którego potem świadczą usługi prawne.

– Ciężar ich pracy przesuwają się w kierunku konsultingu biznesowego. Prawnicy dysponujący dodatkową wiedzą i dużym doświadczeniem są w stanie lepiej i szybciej rozwiązywać skomplikowane problemy – uważa Maciej Gawroński.



W świecie informacji jasne i czytelne przekazy są bardzo cenione. Także na rynku usług prawnych.

– Klienci oczekują, by nasze skuteczne i przydatne w biznesie porady były wyrażane w prostej, zrozumiałej formie. Najlepiej w punktach – mówi Maciej Gawroński. Przyspiesza to komunikację i rozpoczęcie konkretnych działań, bez potrzeby dodatkowych konsultacji.

– Do niedawna prawnicy uważali, że do nich należy ostatnie słowo. Zasada „client first” była im obca – mówi Wojciech Szczepaniak, partner w kancelarii prawnej SSW Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy. – Nadszedł czas, byśmy zeszli z piedestału i rozmawiali z klientem jak zaufany doradca i użyteczny usługodawca – postuluje.

Kluczowa prawda brzmi banalnie: klienci kancelarii nie są absolwentami prawa. Dlatego, zdaniem Szczepaniaka, napisana zawiłym prawniczym językiem opinia odchodzi w przeszłość. Proponowane działania należy przedstawiać w e-mailu lub krótkim memo napisanym zrozumiałym językiem.

W ten sposób buduje się wzajemne zrozumienie, zaufanie i łatwość w komunikacji. Dzięki temu prawnik staje się dla klienta partnerem biznesowym, z którym jest w ciągłym kontakcie.



Prawnicy są jedną z grup pracowników najbardziej narażonych na wypalenie zawodowe. Intensywna praca w zmieniających się warunkach, obciążenie w konsekwencjach odpowiedzialności za projekty liczone w milionach złotych – to norma w największych kancelariach.

– Klient jest najważniejszy, to bezwzględny priorytet. Kiedy trzeba, wszyscy pracujemy do późnych godzin wieczornych lub w weekendy – deklaruje Marta Banaszczyk-Żołędziowska, adwokat z kancelarii Banaszczyk & Co.

W takich warunkach przekroczenie granicy staje się realne, a znalezienie równowagi między pracą a życiem prywatnym szczególnie istotne. Prawnicy zaczynają dostrzegać problem.

– Nauczyłem się rozpoznawać symptomy przepracowania. Jestem wtedy rozdrażniony, spada wydajność mojej pracy, trudniej znajduję optymalne rozwiązania – mówi Robert Mikulski, partner zarządzający w Kancelarii Radców Prawnych Stopczyk & Mikulski. Wtedy zmienia plan dnia.

– Zaczynam od sportu. Wsiadam na rower, biegam, jeżdżę na nartach, gram w tenisa. Powtarzam sobie, że praca jest jak ocean: nie da się jej całej przepompować – opowiada Robert Mikulski.

Kancelarie wprowadzają rozwiązania zmierzające do optymalizacji organizacji pracy, które mają ograniczyć ryzyko wypalenia zawodowego. Pomagają też nowoczesne narzędzia, np. wideokonferencje eliminujące przymus podróży czy nowoczesne systemy IT.

Marcin Kaczmarczyk