

Świadomie łamię zasady

Ewa Usowicz 07-06-2010, ostatnia aktualizacja 07-06-2010 03:55

Wielokrotnie i świadomie łamałem obowiązek zachowania tajemnicy, jeśli służyło to klientowi - mówi Krzysztof Zakrzewski, partner zarządzający kancelarii Domański Zakrzewski Palinka



autor: Jakub Ostalowski
źródło: Fotorzepa

W naszym rankingu kancelaria DZP wygrała ósmy raz z rządu. Bał się pan trochę, że po tym kryzysowym roku przestaniecie być najwięksi?

Krzysztof Zakrzewski: Z pewnością nie liczyłem, że będziemy pierwsi. Rok 2009 był dla nas trudny i nie był specjalnie wzrostowy czy rozwojowy. Poza tym różnice w liczbie prawników pierwszej trójki stają się minimalne.

Tak więc, z jednej strony, czujecie na plecach oddech konkurencji, z drugiej – sytuacja na rynku się nie polepsza. Jak zamierzacie sobie radzić?

Warto odpowiadać na coraz bardziej specyficzne zapotrzebowania klientów, m.in. większą rolę zaczynają odgrywać specjalizacje branżowe. Nie wystarczy już np. być dobrym prawnikiem antymonopolowym – trzeba być dobrym prawnikiem antymonopolowym w branży farmaceutycznej. Wiele zależy też od tego, na jakich klientów nastawia się kancelaria – trzeba mieć solidną bazę lokalnych klientów, a nie tylko celować w światowe reki biznesu. Siła leży bowiem w dywersyfikacji.

W tej chwili zatrudniacie ponad 140 prawników. Jak jeszcze może się rozwinąć tak duża firma?

Takie pytanie zadajemy sobie i ja, i nasi partnerzy. Pamiętam, że gdy byliśmy kancelarią działającą w strukturach nieistniejącego już Arthura Andersena, musieliśmy stworzyć dziesięcioletni plan naszego rozwoju. To było strasznie trudne. A teraz, po latach, widzę, że mamy kilkukrotne „nadwykonanie” tego planu.

Kiedyś uciekł pan z korporacji na swoje, a teraz sam pan sobie stworzył korporację.

Myślę, że korporacją jeszcze nie jesteśmy, ale niektóre zasady, choćby organizacji pracy, musiały się zmienić. Kiedyś nie wyobrażałem sobie firmy z ponad setką ludzi, a teraz nie wystarczy już, niestety, krzyknąć na korytarzu, żeby poinformować o czymś pracowników. Przeglądałem niedawno raport o duńskich kancelariach, największa ma ponad 400 prawników, w tym ponad 100 partnerów!

Krótko mówiąc, wszystko przed wami. A jak, pana zdaniem, będzie rozwijał się nasz rynek usług prawniczych?

Takie prognozowanie jest trudne, bo nasz rynek jest nietypowy w skali światowej. Tylko u nas od wielu lat ceny usług spadały, podczas gdy np. w Londynie rosły o 6 – 7 proc. rocznie.

Z czego wynikają te różnice?

Zaczęliśmy od zbyt wysokiego poziomu. Ceny dyktowały wtedy wchodzące na nasz rynek zagraniczne kancelarie. Stawka partnera 20 lat temu wynosiła na polskim rynku 550 – 600 dol. za godzinę. Klient pokazał mi wtedy fakturę wystawioną przez jedną z kancelarii. Wśród wyszczególnionych na niej czynności było osiem godzin dziennie poświęconych na... lekturę kodeksu cywilnego. Po 600 dol. za godzinę. Niektórzy działali bez zahamowań.

Ale czasy się zmieniły i mamy rynek klienta.

To prawda, nikt już nie zapłaci za proste informacje, tak jak było kiedyś np. z doradztwem w sprawach podatkowych. Zmienił się i sami klienci. W większości wypadków nie ma co liczyć na

ich lojalność, zanika tradycja wieloletniej współpracy. Standardem staje się też przesyłanie nam przez firmy ogólnych warunków umów, które stosują w kontaktach ze swoimi kontrahentami.

Czyli po prostu traktują państwa jako jednego z wielu dostawców usług, a pana to boli.

Nie boli. Tak to teraz wygląda, a ja się na rzeczywistość nie obrażam. Bywa, że kontaktują się z nami ludzie z działu... zakupów, bo np. specjalista z tego działu ma zorganizować wybór doradcy prawnego. Nie traktuje naszej pracy jak jakiejś wiedzy tajemnej, po prostu kupuje usługę.

Bardzo długo, bo od 12 lat, pełni pan funkcję partnera zarządzającego. Czy to aby jeszcze zdrowe? W DZP nie ma żadnej kadencyjności?

Sam się często zastanawiam, czy to zdrowe. Pewnie nie do końca. Niedawno wprowadziliśmy czteroletnią kadencję partnera zarządzającego, którego wybierają wszyscy wspólnicy kancelarii.

To od kiedy ma pan „nową” kadencję?

Od półtora roku.

Czyli wcześniej, przez ponad dziesięć lat, był pan partnerem zarządzającym „z marszu”. Chciałby pan ponownie pełnić tę funkcję?

Mam powiedzieć z dwuletnim wyprzedzeniem?

No pewnie. Tym bardziej że coś mi się wydaje, że chyba pan chciał.

A potem koledzy się na mnie obrażą, że najpierw mówię pani. A tak zupełnie poważnie, to naprawdę muszę się zastanowić.

Zrezygnowałby pan dla świętego spokoju i po to, aby mieć więcej wolnego czasu?

Nie. Wielu z nas mówi: wolałbym zarabiać o połowę mniej i pracować o połowę mniej. Tyle że na pewnym etapie rozwoju firmy staje się to niewykonalne. Naszym czasem rządzą klienci.

Pewnie przez lata przyzwyczaił się pan do rządzenia. Miałby pan trudności z podporządkowaniem się decyzjom innej osoby?

Myślę, że nie.

Jest jeszcze kwestia czasu, który trzeba poświęcić na rozmaite czynności, powiedzmy, administracyjne. Ma pan jeszcze czas na wykonywanie zawodu?

Staram się to łączyć – cały czas kieruję praktyką fuzji i przejęć, negocjuję z klientami i w imieniu klientów, jestem arbitrem.

Ma pan jakiś „dodatek funkcyjny” za bycie partnerem zarządzającym?

Nie. Mamy modyfikowane co roku udziały w zyskach – są one wynikiem oceny każdego ze wspólników, wyrażonej odpowiednią liczbą punktów. Tak wypracowaliśmy wzajemne relacje, że u nas nie ma tematu pieniędzy, sporów wokół tego. Jakoś tak się przyjęło, że nie wypada o tym mówić.

Nie wierzę.

Naprawdę. Rozmowa o pieniądzach odbywa się raz do roku.

I to wystarczy. A wracając do tych punktów, to ma pan maksimum?

Nie, nikt nie ma.

Jeden z prawników kancelarii powiedział mi, że jest pan szefem od wszelakich problemów i gdyby pana zabrakło, to kancelaria mogłaby się rozpaść. A inny – że zajmuje się pan wieloma sprawami, bo lubi pan mieć wszystko pod kontrolą. Gdzie leży prawda?

Te poglądy nie są przecież przeciwstawne. Nie sądzę, żeby kancelaria rozpadła się beze mnie – nie ma ludzi niezastąpionych. Nie chcę mieć wszystkiego pod kontrolą, ale wiele rzeczy staram się mieć. Tak też postrzegam swoją rolę – jeśli nie ja, to kto?

Ktoś, na kogo pan deleguje uprawnienia.

Szkopuł w tym, że nie wszyscy ludzie chcą brać na siebie odpowiedzialność – i sprawy wracają do mnie. Ze skuteczną delegacją wszędzie bywa problem. W sprawach, które mogą być załatwione bez mojego udziału, pracownicy czasem wolą coś skonsultować, podesłać...

... i pan to wszystko bierze.

Tak, i to pewnie błąd. Nie mam wykształcenia menedżerskiego, więc przez lata uczę się metodą prób i błędów. Nie jestem jednak zwolennikiem arbitralności w decyzjach. Staram się tak kierować kancelarią, aby decyzje partnerów były podejmowane na zasadzie konsensusu.

Jak to się stało, że akurat prawo spółek i praktyka M&A to główne specjalizacje kancelarii?

To wypadkowa doświadczeń zawodowych zarówno moich, jak i Grzegorza Domańskiego oraz Józefa Palinki. Ponad 20 lat temu wszyscy przewinęliśmy się przez ministerstwa Finansów oraz Przekształceń Własnościowych.

Zaczynał pan od bycia urzędnikiem, ale też, zdaje się, był pan najmłodszym dyrektorem departamentu prawnego w administracji?

Rzeczywiście od 1989 r. pracowałem dla rządu Mazowieckiego. Najpierw w Ministerstwie Finansów w biurze pełnomocnika rządu ds. przekształceń własnościowych, a potem w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych i w Ministerstwie Skarbu. W wieku 26 lat zostałem wicedyrektorem w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych i odpowiadałem za całą prawną stronę prywatyzacji kapitałowej w Polsce. Z tamtych czasów mam jeszcze glejt, który niezmiennie wywołuje uśmiech na mojej twarzy – „pełnomocnika ministra skarbu ds. przemysłu cementowego w Polsce”.

Porzucił pan jednak cement i trafił do kancelarii, w której trzeba było pracować ze współnikami dużo bardziej doświadczonymi. Nie miał pan kompleksów?

Przez lata byłem najmłodszym ze współników. Współzakładałem kancelarię jako aplikant.

To było możliwe?

Wtedy tak, bo można było być spółką z o.o. Kompleksów chyba nie miałem, ale pamiętam, że kiedy już byłem na aplikacji, to często zbierałem cięgi od moich współników, którzy na niej wykładali. „Znowu nie byłeś na zajęciach” – słyszałem. Odpowiadałem zwykle, zgodnie z prawdą, że ktoś musiał pracować.

Pozostali czołowi partnerzy dołączyli chyba w różnym czasie?

Tak. Grzegorz Domański w 1997 r., a Józek Palinka – w 1999. Obaj dołączyli 1 kwietnia!

Wygląda na to, że ten prima aprilis wyszedł wam jednak na dobre, skoro tyle lat pracujecie razem. A kto z kim przestaje... Podobno prof. Domański namawiał pana na robienie doktoratu?

To prawda, wiele razy suszył mi głowę. Ja jednak nie mam żadnych ciągot akademicko-naukowych. Najbardziej lubię czystą praktykę. Praca dla dużych polskich przedsiębiorców oznacza często trudne transakcje, ale i spotkanie niezwykle ciekawych – choć bywa, że niełatwych – ludzi. I ja ten czynnik ludzki bardzo lubię.

Czy klienci żądają czasem rzeczy niemożliwych?

Rzadko. Zwykle potrzebują, jak to się off the record mówi w naszym środowisku, tzw. dupochronów. Czyli np. opinii, która usprawiedliwi jakąś decyzję podjętą przez firmę.

No ładnie. A jak się mają te „dupochrony” do „pryncypialnego stanowiska w zakresie stosowania prawa i wartości etycznych”, o którym można przeczytać na stronie kancelarii? Zdarzyło się panu naginać prawo lub zasady dla klienta?

Prawa nagiąć się nie da. Czym innym jest jednak kreatywne podejście do problemu. Czasem wymyślamy niestandardowe rozwiązanie prawne, którego słuszności jesteśmy w stanie bronić do ostatniej kropli krwi... przed Sądem Najwyższym czy prokuratorem. Wykluczone jest natomiast

sporządzanie opinii pod tezę klienta.

A co z etyką?

Niestety, jest sporo zasad etyki naszego zawodu, które kompletnie nie przystają do życia i sposobu wykonywania zawodu przez adwokatów czy radców, zwłaszcza w dużych kancelariach.

Jakie to zasady?

Chociażby te dotyczące tajemnicy zawodowej. Może z niej zwolnić tylko sąd, ale klient, którego tajemnica dotyczy – nie. W efekcie dochodzi do kuriozalnych sytuacji. Tak np. organy ścigania prowadzą postępowanie dotyczące jakiejś transakcji, a ja, będąc prawnikiem ją prowadzącym, nie mogę zostać przesłuchany! Jeśli klient mimo to prosi mnie np. o złożenie wyjaśnień w prokuraturze, ja w jego interesie zawsze to robię. Tak więc wielokrotnie i świadomie łamałem obowiązek zachowania tajemnicy, jeśli służyło to klientowi.

Rzeczpospolita
