

Prawo

To już nie tylko nasza firma

19.04.2012, Ewa Usowicz

O korupcji na rynku usług prawnych, chińskich kancelariach podróbkach i łódce Bols – Ewa Usowicz rozmawia z partnerami, założycielami kancelarii DZP

Rozmowa z prof. Grzegorzem Domańskim, Krzysztofem Zakrzewskim i Józefem Palinką

Rz: Nie zamierzają państwo przypadkiem zostać chińską kancelarią? Takie podobno są teraz światowe trendy.

Krzysztof Zakrzewski (KZ): W zasadzie mogliśmy nią zostać, bo dostaliśmy propozycje od dwóch tamtejszych największych graczy. W naszym podejściu nic się jednak przez lata nie zmieniło – nie chcemy wchodzić w sieciowe aliance.

Prof. Grzegorz Domański (GD): Chińskie kancelarie wchodzące na inne rynki to często podróbki – niby są sieciowe, a wcale tak nie działają. Naśladują anglosaską formułę firmy prawniczej, co im nie wychodzi.

K.Z.: Ta ich ekspansja na wszystkie rynki jest tak na wszelki wypadek, niezależnie od tego, czy mają tam co robić, czy nie. Chińskie kancelarie próbowały w podobny sposób zaistnieć w USA, ale im się to kompletnie nie udało. Teraz zwijają tam działalność. Nawet chińscy klienci wrócili do amerykańskich prawników, bo ich rodzimi nie oferują odpowiedniej jakości.

Jeśli jednak spojrzymy na napływ inwestycji do Europy, to chyba nie ma wyjścia – trzeba teraz patrzeć na Wschód, również w zakresie obsługi prawnej.

Józef Palinka (JP): I od paru lat patrzymy. Znamy ten kierunek – robimy projekty chińskie i japońskie. Mieliśmy nawet chińskich i japońskich prawników.

K.Z.: Dlatego powstały nasze biura we Wrocławiu czy Toruniu – obsługiwały polskie inwestycje takich firm jak Toyota, Toshiba czy Bridgestone. Te zlecenia udało nam się pozyskać dlatego, że Chińczycy czy Japończycy dobierają sobie współpracowników na lokalnych rynkach, opierając się na bezpośrednich kontaktach. Zdarzało mi się wtedy latać do Japonii parę razy w roku. Tymczasem przedsiębiorcy z USA czy Europy Zachodniej zwykle w pierwszej kolejności szukają kancelarii sieciowych lub korzystają z relacji swoich prawników na miejscu.

Nigdy nie mieli panowie pokusy, by wejść w jakiś sieciowy alians?

K.Z.: Dostajemy różne propozycje, ale nigdy nie rozważaliśmy ich naprawdę poważnie.

G.D.: Byliśmy przez jakiś czas kancelarią stowarzyszoną z Arturem Andersenem, ale jesienią 2002 r. to wszystko legło w gruzach.

J.P.: A my jako jednostka stowarzyszona dostaliśmy pozew na setki milionów dolarów w aferze Enronu.

K.Z.: Zawsze byliśmy osobnym bytem. Stowarzyszyliśmy się z Andersenem jako kancelaria niezależna i tak też zakończyliśmy współpracę. To zawsze była nasza firma.

G.D.: To prawda, nigdy nie wypuściliśmy z rąk zarządzania. Są na naszym rynku kancelarie, którym się ta władza wymknęła za granicę i nastąpiła dezintegracja. Nie ma partnera zarządzającego, tracą ludzi.

Tylko czy są panowie pewni, że DZP to... rzeczywiście wasza firma?

J.P.: To już na pewno nie jest tylko nasza firma – sami wychowaliśmy sobie rzeszę wspólników. Wielu z nich, jak Marek Świątkowski, przyszło do nas jako praktykanci, jeszcze na studiach.

Nie mamy w strukturze żadnego mechanizmu, który w jakiś sposób zabezpieczałby naszą, tj. nas trzech, obecność w spółce. Podjęliśmy taką decyzję wiele lat temu. Kierownictwo DZP wygląda teraz zupełnie inaczej i jest znacząco odmłodzone. Zarządza wybieralna rada, odeszliśmy od koncepcji starszych partnerów.

G.D.: Słowem – gdyby inni wspólnicy chcieli nas wyrzucić, mogą to z łatwością zrobić.

K.Z.: Ale szczerze mówiąc, tego się nie spodziewamy, bo trochę czasu zajęło nam budowanie zdrowych relacji wewnętrznych. Nie mieliśmy przez lata poważniejszego

konfliktu. Nie było potrzeby głosowania nad czymś, w czym się nie zgadzamy.

A nad czym można głosować?

K.Z.: Można nad wszystkim, ale w praktyce głosowania dotyczyły wyłącznie wyboru partnera zarządzającego oraz rady.

J.P.: A mogłyby też dotyczyć np. oceny wspólników. U nas obowiązuje system punktów, które przekładają się na udziały w zyskach. Rada rekomenduje, aby danej osobie dodać punktów lub ująć. Wymaga to akceptacji całego grona wspólników. Choć to bardzo istotne decyzje, nigdy nie wzbudziły poważnego sporu.

Czy zdarzyło się, że ktoś się obraził za obniżenie punktów i odszedł?

K.Z.: Nie. Przypominam sobie tylko jedną podobną sytuację. Ustaliliśmy kiedyś, dawno temu, że wynagrodzenia partnerów będą dla nich wzajemnie jawne. Kiedy zostały odtajnione, odszedł jeden, wybitny zresztą, prawnik, choć wcześniej był bardzo zadowolony ze swojej oceny i zarobków.

Czy decydując, że DZP ma być polską kancelarią, nie obawiali się panowie utraty kawałka tortu zagranicznych zleceń?

J.P.: Owszem, i nawet próbowaliśmy to na parę sposobów wyliczyć. Nie da się jednak oszacować utraconych szans, a my bardziej ceniliśmy sobie samodzielność.

K.Z.: A dziś transakcje międzynarodowe stanowią ok. 50 proc. naszego biznesu.

To dużo. Konkurencja jest ostra?

G.D.: Jasne, że nie jest nam łatwo konkurować z kancelarią, która ma na świecie pół setki biur i kilka tysięcy prawników – a walczymy często o ten sam kawałek tortu, bo jesteśmy na topie polskiego rynku. Skoro chcemy być lokalną kancelarią na rynku międzynarodowym, płacimy cenę tego, że kancelarie sieciowe miewają lepszy dostęp do dużych transakcji.

J.P.: Jednakże to już nie te czasy, gdy sieciowe kancelarie zbierały zlecenia „z faksu”. Nasi koledzy, którzy tam pracują, często przyznają, że tak samo muszą teraz zabiegać o klienta na lokalnym rynku. Jeśli jednak z racji bycia w sieci wpłynęły choćby 10 proc. istotnych zleceń, to zwykle generują one największe przychody.

K.Z.: Jest jeszcze jedna kwestia. Międzynarodowa marka jest często potrzebna dużym polskim graczom, którzy obracają się na światowym rynku. Np. do transakcji Możejek Orlen z definicji potrzebował kancelarii sieciowej. Pracował dla nich Weil Gotshal & Manges.

G.D.: Prawnicy, którzy obsługują biznes, są jak te małe rybki, co płyną za rekinem. I jedyne, czego się boją, to by rekin nie osiadł gdzieś na mieliźnie...

Czy DZP mocno odczuła kryzysowe mielizny?

K.Z.: Na szczęście nie. W 2002 r. staliśmy się nagle dużą kancelarią. Międzynarodowe sieci zwalniały wtedy na potęgę – nie miały lokalnych zleceń i niektóre redukowały zespół do jednej piątej.

A państwo nie zwalniali?

J.P.: Nie, podjęliśmy wtedy decyzję, że nie będziemy ciąć kosztów w ten sposób. Choć trzeba było trochę zacisnąć pasa, nasi koledzy to rozumieli i docenili fakt, że zależy nam na tym, abyśmy jako zespół przetrwali.

Co jest najważniejsze w działaniu w kryzysie?

K.Z.: Elastyczne reagowanie na potrzeby rynku. To zresztą recepta nie tylko na kryzys. Zdarza się, że rynek weryfikuje nasze założenia, np. nie chcieliśmy wchodzić w bezpośrednią konkurencję z wielką czwórka, a po latach uruchomiliśmy jednak praktykę podatkową, bo takie było zapotrzebowanie.

J.P.: Na pewno wszyscy szukają pola ekspansji. Poza podatkami rozwijaliśmy ostatnio praktykę infrastrukturalno-energetyczną i to był strzał w dziesiątkę. Tak samo jak wymyślony w naszej – kwitnącej skądinąd – praktyce farmaceutycznej program dla aptek, uruchomiony, kiedy weszła w życie ustawa refundacyjna.

K.Z.: Warto dodać, że Marcin Matczak, lider naszej praktyki farmaceutycznej, mimo ogromu zajęć zdołał też zrobić habilitację.

W jakim kierunku zmierza rynek usług prawnych?

K.Z.: Klient oczekuje, że będziemy znali jego branżę. To, że mamy odpowiednie kompetencje, traktuje jako oczywistość.

G.D.: Jestem przewodniczącym składu arbitrażowego, który rozstrzyga największy spór polsko-ukraiński dotyczący koksowni. Musiałem się więc nauczyć procesu produkcji koksu suchego!

Martwi mnie, że u młodych prawników zaczynają dominować umiejętności techniczne.

Znają się na tych excelach, a z prawem kiepsko...

K.Z.: Trendem jest też dehumanizacja relacji klient – kancelaria. Stają się one typowo instytucjonalne, a nie ludzkie. Kupują nas działy zakupów, nawet w formie aukcji internetowych.

Czy to prawda, że na rynku usług prawnych pojawia się korupcja – w zamian za zlecenie trzeba oddać zleceniodawcy część wynagrodzenia?

K.Z.: Niestety, też coraz częściej o tym słyszymy. To już nie jest proceder charakterystyczny tylko dla innych branż.

Czy państwo też otrzymali taką propozycję?

K.Z.: Wprost nie. Ale zdarzają się komentarze typu „Takich kancelarii jak wasza to my mamy do wyboru na pęczki – proszę mnie zmotywować”. Pojawiają się też różni pośrednicy.

Zewsząd słyszę narzekania, że kancelariom jest teraz dużo trudniej. Jakoś w tabelach przychodów naszego rankingu tego nie widać.

K.Z.: Wynika to z tego, że dużo się dzieje, jest sporo transakcji. Ale jeśli spojrzymy na spadające stawki, to po prostu dużo bardziej trzeba się napracować. Kiedyś mieliśmy o wiele więcej stałych klientów – teraz pracujemy częściej od projektu do projektu. Więcej czasu trzeba więc też poświęcić na pozyskanie zleceń.

Czy z powodu spadających stawek może się jeszcze bardziej rozwinąć outsourcing pracy?

K.Z.: Tak, w innych regionach Polski często zatrudnia się prawników, którzy za jedną trzecią stawki warszawskiej z powodzeniem wykonują tę samą pracę.

Jakie transakcje były w panów praktyce zawodowej najważniejsze?

J.P.: Siłą rzeczy o ostatnich czy bieżących mówić nie będziemy. Bardzo pouczający był spór w sprawie PTC – wiele naprawdę ciekawych problemów prawnych.

K.Z.: I fuzja BRE – Handlowy, pierwsza taka transakcja, jeśli chodzi o gigantów na rynku finansowym. Nie doszła jednak do skutku, a my omal nie zawiśliśmy na suchej gałęzi.

Dlaczego?

K.Z.: W gazecie ukazał się news na temat tej fuzji i podejrzewano nas o przeciek! Rzecz jasna, nie pochodził od nas, a w artykule była na szczęście informacja, której jako kancelaria nie znaliśmy. Bo ze względów bezpieczeństwa nie chcieliśmy jej znać.

J.P.: Ciekawe z zawodowego punktu widzenia były też te różne wojny wokół PZU.

Czyli nie było większej rozróby bez was...

J.P.: To fakt.

G.D.: Ciekawe były też arbitraże inwestycyjne wytoczone Polsce.

K.Z.: I parę drobniejszych, ale głośnych spraw, jak choćby łódka Bols.

Wymyślili panowie „łódkę”?!

K.Z.: Żaden z nas trzech. Nasi młodszy koledzy w bardzo bliskiej współpracy z klientem.

G.D.: I obroniliśmy reklamę „Nie dla idiotów”. Co ciekawe, w tym wypadku zarzuty nie dotyczyły wyłącznie nieuczciwej konkurencji, ale i dóbr osobistych. Znaleźli się tacy, którzy uznali, że sieć handlowa zwraca się właśnie do nich...

K.Z.: Pamiętam też obsługę jednej z pierwszych dużych prywatyzacji na Śląsku – cementownia Góraždze była sprzedawana Belgom. Ktoś w Ministerstwie Skarbu uznał, że trzeba uprzedzić Lecha Wałęsę, ówczesnego prezydenta. Ten podobno stwierdził z ulgą, że nie sprzedajemy Niemcom, i dał zielone światło.

J.P.: A po sześciu tygodniach firma belgijska została na giełdzie przejęta przez... Niemców.

Nasi laureaci

Kancelaria DZP otrzymała w tegorocznym rankingu tytuł Kancelarii X-lecia. Przez dziewięć lat z rządu zatrudniała najwięcej prawników