

WITOLD DANIŁOWICZ

Prawnicy wybierają skrajny indywidualizm

O kulisach odejścia z White & Case, karierze w Stanach i zmianach na rynku, które spowodowały, że prawnicy coraz częściej mówią „mój klient” zamiast „nasz klient” - opowiada partner zarządzający kancelarią Daniłowicz Jurcewicz i Wspólnicy w rozmowie z Ewą Usowicz.



Podobno odszedł pan z White & Case na zasadzie „naturalnej zmiany pokoleniowej”.

WITOLD DANIŁOWICZ: Też czytałem tę wypowiedź mec. Pawła Pietkiewicza, nowego partnera zarządzającego White & Case w Warszawie. Trochę mnie zdziwiła, bo zawsze mi się wydawało, że naturalna zmiana pokoleniowa następuje w sytuacji, gdy np. ktoś umiera albo odchodzi na emeryturę, a nie™

... a nie odchodzi po latach zarządzania kancelarią, potraktowany, zdaje się, w nie najlepszym stylu...

S tyl rzeczywiście pozostawiał wiele do życzenia, ale tego nie warto roztrząsać.

Po pańskim odejściu z White'a pierwszoligowa na polskim rynku kancelaria spadła do dalszej ligi. Dlaczego tak się stało?

Moim zdaniem z powodu przyjęcia złej strategii. W 2009 r. rozpoczęły się tam poważne zmiany - nowy szef globalny postanowił przebudować firmę. Zrezygnowano m. in. z silnych biur krajowych na rzecz większych regionów. Utworzono więc region środkowoeuropejski, który miał być zarządzany jak jedno biuro. Miało to taki skutek, że prawnicy zajmujący się np. M& A (fuzje i przejęcia - przyp. E. U.) w Warszawie podlegali partnerowi odpowiedzialnemu za tę praktykę w regionie, a nie szefowi polskiego biura. Tymczasem silne biura narodowe zawsze były mocną stroną White'a, a rodzimi partnerzy zarządzający najlepiej znali swoje rynki.

Czy ta „regionalizacja” się sprawdziła?

Nie, bo nie mogła się sprawdzić. Żeby móc z kilku biur stworzyć jeden organizm, muszą istnieć jakieś elementy wspólne, np. ten sam system prawny, ci sami klienci czy choćby podobny charakter praktyki. W wypadku White & Case tych elementów wspólnych często brakowało.

Podobno zarzucano też warszawskiemu biuru zbyt niskie przychody?

Wskazywano, że rynek warszawski ma ogromny potencjał i po zreformowaniu biura mogłoby ono w szybkim czasie podwoić przychody i zostać w stolicy niekwestionowanym liderem.

Co miało zapewnić ten wzrost?

Przyciągnięcie do kancelarii partnerów z innych firm, którzy przyniesliby ze sobą duże transakcje.

A dlaczego te, powiedzmy wprost, prawnicze gwiazdy miałyby przejść do White'a?

Też o to pytałem! Nie widziałem takiego powodu, ponieważ większość tych osób miała świetne pozycje w swoich firmach.

Miał pan alternatywną koncepcję rozwoju biura?

Tak - moim zdaniem należało się skoncentrować na przyciągnięciu do firmy dobrych prawników średniego szczebla i stworzyć im warunki do rozwoju biznesu. Takie podejście przynosi jednak efekty dopiero po paru latach i nie jest do przyjęcia dla kogoś, kto chce odnieść szybki sukces.

Jak długo pracował pan jeszcze w kancelarii po tym, gdy przestał być partnerem zarządzającym?

Prawie dwa lata. I to był dla mnie najlepszy okres! Mogłem się skupić wyłącznie na klientach i pracy merytorycznej. Zapewniłem wówczas firmie świetne przychody.

W końcu pan odszedł, ale nie sam.

Z Witkiem Jurcewiczem i Magdą Baliszewską założyliśmy własną kancelarię. W tym samym czasie odeszło też kilka innych osób, które były twórcami świetnej pozycji White & Case, m. in. Janusz Fiszer

- podatkowiec czy Jacek Czabański
- specjalista od prawa bankowego.

Dlaczego nie założyliście państwo kancelarii wszyscy razem?

Każdy miał trochę inny pomysł na to, co robić dalej, i nie wszyscy chcieli zaczynać zupełnie od zera.

Czy to prawda, że szykujecie się właśnie do fuzji z inną kancelarią?

Tak jak zapowiadałem, odchodząc z White & Case, chciałem stworzyć średniej wielkości polską kancelarię o profilu głównie transakcyjnym. Na tym etapie łączymy się z doskonałą kancelarią Biedecki, znaną przede wszystkim z działalności w zakresie fuzji i rynków kapitałowych oraz nieruchomości. Docelowo chcielibyśmy jeszcze dodać do

naszego połączonego zespołu prawników lub grupę zajmującą się transakcjami na rynku finansowym i sprawami procesowymi.

Czy zdarza się teraz, że jakaś firma odmawia obsługi, wskazując, że jesteście państwo za mali?

Oczywiście. To nie tylko kwestia prestiżu większej kancelarii, ale często po prostu braku rąk do pracy przy dużych zleceniach.

Jakie było główne kryterium doboru partnera do połączenia?

Chciałem zebrać ludzi, którzy rozumieją, że dobry wynik wypracowuje cała kancelaria i dlatego sukces mojego partnera jest moim sukcesem. Takich, którzy dzielą się pracą i chcą pracować zespołowo. To się rzadko zdarza w dzisiejszych czasach, w których króluje skrajny indywidualizm. Mało kto dziś mówi „nasz klient”, najczęściej słyszy się „mój klient”. Rozmawiałem z wieloma firmami i zauważyłem, że często są to de facto indywidualne praktyki poszczególnych partnerów, działające pod jednym szyldem. Widać to szczególnie po sposobie dzielenia zysku kancelarii. W większości firm partnerzy dostają po prostu część przychodów ze „swoich” klientów, nie dzieląc się wspólnie wypracowanym zyskiem.

A gdyby tak jedna ze światowych kancelarii, której nie ma w Polsce, chciała otworzyć u nas biuro i zaproponowała panu stanowisko partnera zarządzającego? Taki Sherman & Sterling na przykład.

Na pewno bym to rozważył. Szkopuł w tym, że dla dużych międzynarodowych kancelarii, które nie mają biur w Polsce, nasz rynek nie jest atrakcyjny. Mamy bardzo dużo dobrych firm i prawników, a coraz mniej transakcji, co

z kolei powoduje ogromną konkurencję cenową. Wynagrodzenie kancelarii działających w Polsce za największe projekty jest w naszym kraju bardzo niskie w porównaniu z innymi państwami. Po co więc otwierać biuro w Warszawie, skoro można zainwestować w Chinach czy w Australii?

Zatoczył pan niezłe koło - wyjechał

z Warszawy i po kilku latach w Stanach wrócił

na Żoliborz.

Po drodze zahaczyłem jeszcze o Wrocław i Hagę. We Wrocławiu studiowałem i pracowałem na uczelni - zawsze interesowało mnie prawo międzynarodowe, a tam był silny ośrodek, jeszcze z czasów lwowskich. Potem jako asystent wyjechałem na półroczne stypendium do Hagi.

Porozmawiajmy jeszcze o pana karierze w Stanach, bo taka się wtedy rzadko zdarzała. Wyjechał pan jako młody chłopak z jedną walizką, bez pieniędzy. Wrócił jako partner dużej amerykańskiej kancelarii.

Na stypendium do Hagi wyjechałem w 1981 r. i tam zastał mnie stan wojenny. Rodzice prosili, żebym nie wracał. Przed wyjazdem działałem w „Solidarności” i wielu moich kolegów z uczelni było internowanych albo odsuniętych od prowadzenia zajęć. Postanowiłem więc wyjechać do Stanów i zrobić tam LL. M. (roczne podyplomowe studia prawnicze - przyp. E. U.). Rzeczywiście, trafiłem na uniwersytet stanowy w Luizjanie z jedną walizką i 500 dolarami w kieszeni.

Początki były trudne. Dostałem miejsce w akademiku, ale trzeba tam było mieć własną kołdrę i poduszkę. Tylko aby je kupić, trzeba było mieć... samochód. Pamiętam, że na początku spałem pod jakąś kapą malarską. Na szczęście zwolniono mnie z opłat za

studia i przyznano stypendium, co ratowało mi życie! Luizjana okazała się świetnym miejscem. To jedyny stan w USA, w którym funkcjonuje system prawa cywilnego oparty na kodeksie Napoleona. Studenci muszą więc poznać zarówno system prawny Luizjany, jak i pozostałych stanów. Każde zajęcia z założenia mają charakter porównawczy.

Jaki był następny krok po LL. M.?

Chciałem robić doktorat, ale wybił mi to z głowy jeden z profesorów. Powiedział, że robię ten sam błąd, co większość emigrantów, czyli żyję myślą, że wrócę do kraju. A powinienem działać tak, jakbym nigdy już nie miał tam wrócić. Przekonał mnie i dlatego zrobiłem podstawowe studia prawnicze.

A jak pan trafił do kancelarii prawniczej?

Podczas studiów trafiłem na praktyki do kancelarii Vinson & Elkins w Houston w Teksasie. Potem, gdy już u nich pracowałem, przyznali, że spotkali się ze mną z grzeczności, ale wcale nie zamierzali przyjmować na praktykę kogoś cudzoziemca! Podobno jednak podczas rozmowy byłem bardzo przekonujący. No i długo jeszcze potem nabijali się z mojego ciężkiego, wełnianego garnituru przywiezionego z Polski - jedyne, jaki wtedy miałem - który w tropikalnej Luizjanie rzeczywiście musiał wyglądać kuriozalnie.

Czym się pan zajmował w kancelarii?

Pracowałem w dziale bankowo- finansowym, ale po trzech latach zacząłem się tam nudzić.

Więc pewnie zmienił pan firmę.

Skąd! W latach 80. nie było takiego zwyczaju. „Migracje” między kancelariami rozpoczęły się dopiero na początku lat 90., gdy firmy zaczęły otwierać biura w Kalifornii i okazało się, że brakuje tam prawników. Postanowiłem zmienić dział w kancelarii. Był taki, który się nazywał „Rush Record Group”. Odczytałem to jako dział spraw pilnych i pomyślałem, że to coś dla mnie! Potem okazało się, że tak nazywał się partner zarządzający tym działem. Ale trafiłem bardzo dobrze, bo była to grupa do spraw trudnych. Pracowałem tam m. in. z Alberto Gonzalesem, późniejszym prokuratorem generalnym USA w gabinecie George'a W. Busha. Robiliśmy wszystko - od kupowania stacji radiowych, poprzez rurociągi i pola naftowe, po finansowanie rozmaitych transakcji.

Jest pan specjalistą od M& A, czyli fuzji i przejęć. Pamięta pan pierwszą dużą taką transakcję w USA?

To było połączenie dwóch firm Houston Light & Power i InterNorth, z których powstał Enron.

No ładnie, wspierał pan aferzystę.

Na szczęście na etapie zanim Enron wziął się za „inżynierię finansową”, której skutkiem była tzw. afera Enronu.

Kiedy w końcu wrócił pan do Polski?

W 1991 r., gdy udało mi się przekonać moją kancelarię do otwarcia biura w Warszawie.

Jak, pana zdaniem, zmieniają się firmy prawnicze w ostatnich latach?

Obserwuję odejście od tradycyjnego modelu, w którym firma prawnicza to grupa partnerów, którzy są ze sobą powiązani na dobre i na złe. Skutek jest taki, że mało kto już myśli o interesie firmy, bo wie, że firma nie czuje się zobowiązana wobec niego. W rezultacie każdy partner dąży do maksymalizacji przychodów „tu i teraz”. Dlatego jest tyle migracji między kancelariami.

Nowy partner, który przychodzi, nie ma zamiaru integrować się z nową firmą i jej partnerami - woli pracować ze swoimi klientami (i ze swoim zespołem), tyle że pod nowym szyldem. To zupełnie zrozumiałe - musi się przecież liczyć z tym, że za kilka lat znów zmieni firmę, a wtedy będzie trzeba przenieść swoich klientów do kolejnej kancelarii. Własna baza klientów, którą można przenieść, to na ogół warunek przejścia. Nie jest to niestety korzystny trend dla klientów, którzy liczą na to, że obsługujący ich partner włączy do sprawy najlepszych ekspertów kancelarii. ■