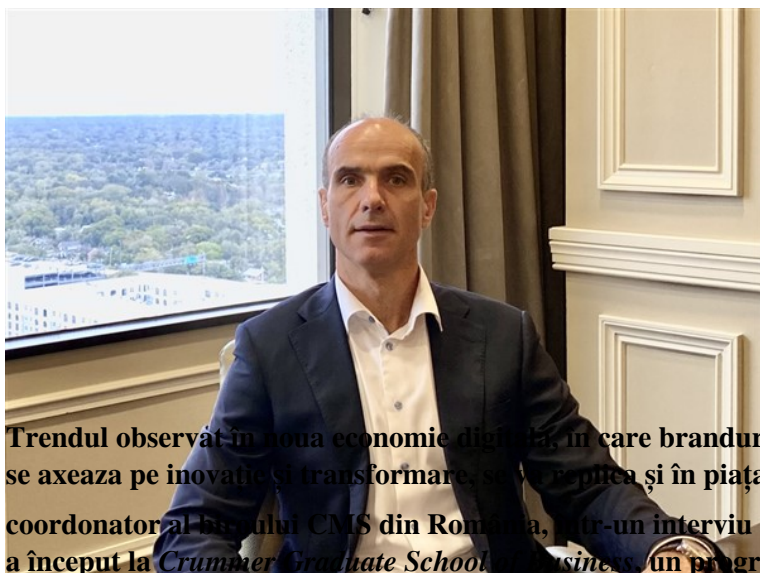


INTERVIU-EVENIMENT | De vorba cu Gabriel Sidere, avocat român de top, relocalat în SUA, despre noile modele de business în avocatura. ”Ma aștept ca fenomenul VLP sa schimbe radical businessul avocaturii în urmatoarii 5 ani. Valoarea generata de jucatori noi, care perturbeaza echilibrul tradițional, poate deveni semnificativa în foarte scurt timp”



Trendul observat în noua economie digitală, în care brandurile tradiționale pierd teren în fața firmelor care se axează pe inovație și transformare, este replica și în piața avocaturii, a declarat Gabriel Sidere, fostul coordonator al biroului CMS din România, într-un interviu acordat BizLawyer. Din luna octombrie 2020, el a început la *Crummer Graduate School of Business*, un program de administrare a afacerilor (MBA) conceput pentru persoanele cu experiența de cel puțin 10 ani în conducerea companiilor globale și lucrează într-o echipă formată din 20 de executivi, majoritatea provenind din sectorul de apărare și securitate. În paralel, a finalizat luna aceasta programul de „Computer Science for Lawyers” de la Harvard Law School.

Discrepanța binecunoscută în performanța financiară între marile firme de avocatura, ce s-a creat în ultimii 10 ani, s-a accentuat în această perioadă, creând diferențe substanțiale, a aratat Gabriel Sidere în interviul acordat publicației noastre. Acest fenomen va intensifica concurența pentru atragerea avocaților capabili să genereze instrucțiuni noi. ”Ma aștept ca firmele mai puțin performante financiar să întâmpine dificultăți în pastrarea și creșterea echipelor, întrucât nu își vor putea permite să asigure pachete de compensare pentru avocați la nivelul concurenței. În 2020, s-a putut observa foarte clar care sunt firmele cu probleme structurale. Acestea au fost firmele de unde partenerii au migrat spre concurență”, a subliniat Gabriel Sidere.

Referindu-se la modelul de business al caselor locale de avocatura, Gabriel Sidere a explicat că, în România, structura de costuri este rigidă din cauza cotei foarte ridicate a cheltuielilor legate de spațiu și lipsa flexibilității în ajustarea costurilor cu avocații. ”Modelul de business pentru marile firme de avocatura în România se concentrează pe constituirea unei baze largi de avocați care să poată acoperi o gamă cât mai completă a serviciilor juridice. Însa, piața avocaturii din România nu este o piață matură. Acest lucru conduce la un grad de utilizare redus și creează o tensiune necesară în cadrul firmelor”, a aratat Gabriel Sidere.

Deloc de neglijat sunt și tensiunile care apar între colegii avocați care încearcă să-și mențină un grad de utilizare apropiat de cel stabilit de management, iar această tendință estompează colaborarea în cadrul echipei. ”Acest model de business încarcă necesar, artificial costurile ce țin de spațiul fizic de care aceste echipe largi de avocați au nevoie pentru a lucra. Astfel, firmele ajung să facă ”leverage” mai degrabă pe investițiile în spațiul imobiliar și mai puțin pe tehnologie și talentul intern”, a mai spus Gabriel Sidere în interviul acordat BizLawyer.

---

El a aratat ca, în SUA, cele mai impresionante creșteri în avocatura în anul 2020 au venit dintr-un segment de business nou în lumea avocaturii, și anume *Virtual Law Practice* sau VLP. VLP-urile propun un model alternativ de business pentru avocatura, în care avocații care generează noi instrucțiuni și colaborează în prestarea serviciilor juridice rețin 80% din onorariile încasate.

*”Eu mă aștept ca acest fenomen să schimbe radical businessul avocaturii în următorii 5 ani. Modelul de business al VLP-urilor eliberează pe avocați de stresul documentării orelor facturate, de targeturile privind utilizarea, de corporatismul opresiv și politicile de culise ce estompează promovările. Avocații sunt eliberați de toate aceste frustrări care demotivează echipele și care au condus la migrări continue în businessul avocaturii. Mai mult, în cadrul VLP-urilor avocații au flexibilitate totală în a stabili cuantumul onorariilor pe care firma le va factura clienților”,* a subliniat **Gabriel Sidere** în interviul acordat **BizLawyer**.

*Mai multe despre provocările anului 2021, previziuni pentru firmele de avocați, modele de business, practici care vor înflori și ”înfruntarea” dintre companiile tradiționale și cele inovative, în interviul acordat de **Gabriel Sidere**.*

---

[Descopera oportunitățile de recrutare de pe LegiTeam! GRATUIT.](#)

---

\* \* \* \* \*

**BizLawyer: Domnule Sidere, din toamna anului trecut v-ați relocat în SUA și ați fost martor, ați trait acolo crizele generate de COVID-19 și de tensiunile socio-politice generate de alegeri. Care a fost impactul acestora asupra economiei americane și cum credeți ca se vor propaga efectele în economia globală?**

**Gabriel Sidere:** Am să-l citez pe Churchill care a spus că „niciodată să nu lași o criză să se piardă”. Altfel spus, orice criză vine însoțită de oportunități. În limba chineză cuvântul „criză” (*weiji*) este format din două caractere, care se pot traduce prin „pericol” (*wei*) și „oportunitate-rascruce” (*ji*). Pandemia ne-a confirmat această teză potrivit căreia cu cât sunt mai mari tulburările, cu atât sunt mai mari și oportunitățile. După cum am văzut cu toții, efectul principal al crizei generate de pandemie a fost accelerarea procesului de digitalizare a economiei și a societății. Multe din trendurile sociale, de business ori personale au evoluat spectaculos. Dacă analizăm impactul digitalizării, schimbările survenite în primele 8 săptămâni ale pandemiei au avansat cu 10 ani procesul de transformare a economiei, potrivit estimărilor de dinainte de pandemie. Totodată, trendurile „negative”, cum ar fi prabușirea businessurilor tradiționale, s-au accelerat și au condus la falimente celebre. Bineînțeles, aceste falimente erau inevitabile, însă nimeni nu s-a așteptat ca ele să se producă atât de rapid. Lista companiilor care au intrat în faliment este foarte lungă și este formată din branduri celebre.

---

## **Ce aduce nou schimbarea politica din SUA? Cum credeți ca va evolua parteneriatul SUA cu aliații sai din Europa dupa turbulențele administrației Trump? La ce trebuie sa ne așteptam?**

Schimbarea politica din SUA va conduce inevitabil la reluarea eforturilor de implementare a celei de a 4-a Revoluții Industriale, anunțata cu mult fast în 2016 la Davos.

Eu ma aștept ca Europa și SUA sa dezvolte o lista de priorități comune, menite sa combata problemele majore cu care se confrunta omenirea astazi, cum ar fi protecția mediului, reducerea emisiilor de carbon, promovarea energiei regenerabile, îmbunătățirea sistemului de sanatate, combaterea rasismului și susținerea egalității sociale. Ma aștept sa existe mai multe raspunsuri coordonate ale comunității internaționale și masuri la nivel global.

Pentru a realiza aceste deziderate vor fi necesare acțiuni coordonate la nivel global ce vor conduce, pe de o parte, la schimbari legislative ce se vor testa în fața instanțelor, iar pe de alta parte, la creșterea masurilor de executare și sancționare din partea autoritaților. Toate aceste lucruri vor conduce inevitabil la o creștere a pieței avocaturii în următorii 2 ani. România nu va face excepție de la schimbarile ce se produc la nivel global.

## **2020 a fost un an al schimbarilor profunde, un an transformațional pentru multe industrii. Cum credeți ca vor face fața companiile tradiționale acestor schimbari?**

Aceste schimbari produse în ultimul an se vor permanentiza, iar cine se așteapta la o revenire la vechea ordine socio-economica va avea o mare surpriza. Exista în prezent o disonanța puternica între companiile inovative și cele tradiționale. Aceasta disonanța a fost amplificata și de masurile de combatere a pandemiei, când Guvernul SUA a pompat \$2.2 trilioane în economie. Aceste fonduri substanțiale oferite de guvern au creat disponibilități foarte largi de capital ieftin ce s-a orientat spre acele companii ce promit transformarea societății.

Practic, la luarea deciziei de investire nu s-a ținut cont de valoarea companiei la momentul prezent, ci s-a luat în calcul valoarea estimativa la care se spera sa ajunga o companie ce promite schimbari transformaționale în viitor. Mai mult, cele \$2.2 trilioane vor fi completate cu un nou pachet de înca \$1.9 trilioane în 2021.

## **Cum s-a vazut aceasta ”înfruntare” dintre companiile tradiționale și cele inovative pe piața americana?**

Pentru a exemplifica fenomenul de gravitare a investitorilor catre companiile inovative, propun sa ne uitam la compania fondata de Elon Musk, Tesla. În 2020, valoarea pe bursa a companiei a crescut cu 242%. În același timp, daca ne uitam la cel mai mare producator de autoturisme din lume GM, valoarea pe bursa a acestuia în 2020 a scazut cu 31%.

Daca ne uitam la valoarea acestor companii pe bursa și o raportam la numarul de autoturisme produse într-un an, observam ca pentru un singur autoturism produs de Tesla capitalizarea bursiera este de \$1.7 milioane, comparat cu numai \$10,200 în cazul GM. Acest lucru ne demonstreaza, pe de o parte, încrederea investitorilor în valoarea pe care o poate genera o companie inovativa în viitorul îndepartat, iar pe de alta parte, neîncrederea în sustenabilitatea pe termen lung a unui business tradițional.

În segmentul retail, Amazon a crescut cu 67%, iar companiile competitori JC Penny, Macy ori Neiman Marcus au intrat în faliment. Tot în zona de retail vreau sa menționez și evoluția spectaculoasa a Shopify. Shopify, un start-up canadian, a avut curajul sa intre în concurența directa cu Amazon, oferind practic același serviciu și valoare ca Amazon, însa fara sa exploateze datele și brandingul furnizorilor. Shopify a ajuns acum la o capitalizare de \$178 miliarde, o creștere de peste 10 ori de la începutul anului 2019.

## **În aceste condiții, cât mai conteaza azi notorietatea unui brand? La vor fi atenți investitorii și consumatorii?**

Aș îndrăzni să spun că asistăm la o transgresie a unei epoci bazate pe conceptul de brand într-o epocă axată pe produs. Aceasta tranziție va eroda în viitorul apropiat avantajul deținut în trecut de „branduri” dominante. Astăzi, marile corporații nu se mai pot baza pe imaginea brandului pentru a ignora aspectele ce țin de calitatea produsului ori a serviciului. O simplă căutare pe internet oferă consumatorului o informație foarte utilă cu privire la opțiunile reale pe care acesta le are atunci când selectează un produs ori serviciu. Nu se va mai putea vinde un produs mediu la prețuri premium, doar pentru că este etichetat cu un brand celebru. Investițiile făcute în branduri, de-a lungul a zeci de ani, nu mai pot susține astăzi businessuri ce se găsesc în declin structural. Focusul, atât al consumatorilor, cât și al investitorilor, va fi pe produs și ce anume va însemna acest produs pe termen lung.

[Intra pe portalul de concurență pentru mai multe articole referitoare la proiectele avocaților din această arie de practică](#)

### **Numar foarte mare de IPO-uri și o explozie a SPAC-urilor**

**Publicațiile internaționale care monitorizează acest sector spun că, în ciuda dificultăților, anul trecut a fost, neașteptat, unul bun pentru fuziuni și achiziții. Din ce alte practici au câștigat avocații americani, anul trecut?**

Departamentele din firmele de avocatură care au mers excepțional în SUA în 2020 au fost corporate, litigii și restructurări/insolvența.

Anul 2020 a fost un an excepțional pentru tranzacțiile pe piața de capital, la nivelul anului record 2000. Au fost lansate cu mare succes un număr fenomenal de mare de IPO-uri în 2020. Am avut 407 listări inițiale pe piața de capital, comparat cu numai 197 în anul 2019.

Îți reamintesc că 2019 a fost un an excepțional de bun pentru economie. Impactul acestor tranzacții s-a simțit foarte puternic în piața avocaturii prin creșterea semnificativă a volumului de tranzacții. Analistii economici compară această frenzie bursieră de astăzi cu bula „dot.com” din 2000. Numai în anii 1999 și 2000 s-au mai înregistrat un număr de peste 400 de IPO-uri.

Această creștere semnificativă a fost generată de explozia SPAC-urilor (*Special Purpose Acquisition Company*) ce au fost listate pe piața de capital. Comparat cu 2019, în 2020 au fost cu 320% mai multe listări de SPAC-uri.

Practic, SPAC-urile au reușit să adune de pe piața de capital \$75,39 miliarde, o creștere semnificativă dacă ne uităm la cele \$12 miliarde adunate de SPAC-uri în 2019.

**De ce au fost atât de atractive aceste SPAC-uri? Credeți că și-ar putea face simțita prezența pe piața din Europa de Est și ar putea influența, cumva, piața românească de M&A, anul acesta?**

SPAC-ul este o societate comercială de tip vehicul de achiziție, care este listată public de o echipă de sponsori cu scopul de a colecta fonduri financiare în vederea achiziționării unei companii țintă.

Trebuie să ne așteptăm ca aceste SPAC-uri să își facă simțita prezența pe piața din Europa de Est în 2021. Eu mă aștept la o creștere a volumului de tranzacții M&A în România în perioada următoare. Gândește-te că tendința investitorilor în achiziții este de a ține cont în principal de valoarea pe care o companie o poate genera în viitor. Riscurile puse de problema curentă a volatilității au devenit mai puțin relevante.

Ceea ce contează astăzi la o companie pentru a accesa capital ieftin, este să aibă businessul structurat pe inovație, iar managementul să aibă o viziune modernă și de amploare. Companiile cu conduceri slabe, nesigure și fără viziune, nu vor putea concura cu acești noi jucători propulsați de accelerarea digitalizării.

## Spuneți ca și litigiile au mers foarte bine...

Da, o alta surpriza în anul 2020 a fost explozia de class-actions (acțiuni colective, n.r.) în SUA. Conform Cornerstone Research, până pe 30 septembrie 2020 au fost introduse 375 de acțiuni colective de chemare în judecata. Între 2010 și 2019, maximul atins într-un an fiind de numai 261. Este de așteptat ca urmare a activității fulminante de pe piața de capital sa rezulte și nenumarate litigii și controverse. Prognoza pentru 2021 este una foarte pozitiva.

În privința investigațiilor penale, este bine știut faptul ca administrațiile din SUA conduse de democrați, în SUA președintele este și șeful guvernului, sunt cu mult mai active decât administrațiile republicane în combaterea criminalității economice și corupției. Ma aștept la o intensificare majora a luptei împotriva corupției prin deschiderea de noi anchete penale ce vor viza perioada guvernării Trump și verificarea foarte atenta a tranzacțiilor și achizițiilor publice legate de gestionarea crizei Covid. Aceste demersuri din SUA vor dinamiza activitatea parchetelor din România și vor încuraja acțiunile de combatere a corupției și infraccionalității economice. De asemenea, combaterea fenomenului criminalității cibernetice va constitui o prioritate pentru administrația Biden în următorii ani.

## Au aparut noutați și în practica de reglementare?

În practica de reglementare, trebuie sa acordam o atenție deosebita asupra eforturilor de reglementare a tehnologiei bazate pe blockchain.

În 2020, reprezentanți ai ambelor partide politice au introdus în Congresul SUA mai multe proiecte de acte normative menite sa reglementeze ceea ce numim “bunuri digitale”. Obiectivul Congresului SUA este de a gasi un echilibru între nevoia de protejare a consumatorului fara a îngradi inovația tehnologica.

În acest moment au fost introduse 3 proiecte de acte normative. Proiectele de lege la care ma refer sunt “*Securities Clarity Act*”, “*Digital Commodity Exchange Act*” și “*The Stablecoin Tethering and Bank Licensing Enforcement (STABLE) Act*”. Sugerez practicienilor sa urmareasca cu atenție evoluția reglementarilor în acest domeniu întrucât o mare componenta a pieței avocaturii se va regasi în domeniul tehnologiei digitale.

Eu consider ca va deveni o necesitate pentru toți avocații ce vor sa profeseze în acest domeniu, sa urmeze cursuri de specializare în Computer Science. Nu m-ar surprinde ca, în viitorul apropiat, avocații sa menționeze în CV-urile lor limbajele de programare pe care le cunosc. Abilitatea de a înțelege un limbaj de programare a devenit o necesitate, în timp ce cunoașterea limbilor straine a devenit mai mult un hobby.

## **Firmele mai puțin performante financiar vor întâmpina dificultăți în pastrarea și creșterea echipelor**

### **Care considerați ca vor fi marile provocari ale anului 2021 pentru firmele de avocatura? Pe aceasta piața sunt, de as branduri cu notorietate și firme mici, mai agile... La ce sa ne așteptam?**

Același trend pe care îl observam în noua economie digitala, în care brandurile tradiționale pierd teren în fața firmelor care s inovație și transformare, se va replica și în piața avocaturii.

Discrepanța binecunoscuta în performanța financiara între marile firme de avocatura, ce s-a creat în ultimii 10 ani, s-a accentua perioada, creând diferențe substanțiale. Acest fenomen va intensifica concurența pentru atragerea avocaților capabili sa genereze instrucțiuni noi.

Ma aștept ca firmele mai puțin performante financiar sa întâmpine dificultăți în pastrarea și creșterea echipelor, întrucât nu î

permite sa asigure pachete de compensare pentru avocați la nivelul concurenței. În 2020, s-a putut observa foarte clar care sunt probleme structurale. Acestea au fost firmele de unde partenerii au migrat spre concurența.

### **Care considerați ca vor fi marile provocari ale anului 2021 pentru firmele de avocatura? Pe aceasta piața sunt, de asemenea, branduri cu notorietate și firme mici, mai agile... La ce sa ne așteptam?**

Același trend pe care îl observam în noua economie digitala, în care brandurile tradiționale pierd teren în fața firmelor care se axeaza pe inovație și transformare, se va replica și în piața avocaturii.

Discrepanța binecunoscuta în performanța financiara între marile firme de avocatura, ce s-a creat în ultimii 10 ani, s-a accentuat în aceasta perioada, creând diferențe substanțiale. Acest fenomen va intensifica concurența pentru atragerea avocaților capabili sa genereze instrucțiuni noi. Ma aștept ca firmele mai puțin performante financiar sa întâmpine dificultăți în pastrarea și creșterea echipelor, întrucât nu își vor putea permite sa asigure pachete de compensare pentru avocați la nivelul concurenței.

În 2020, s-a putut observa foarte clar care sunt firmele cu probleme structurale. Acestea au fost firmele de unde partenerii au migrat spre concurența.

### **În noile coordonate, cum se va masura creșterea pentru firmele de avocatura?**

Creșterea în businessul avocaturii depinde în mod exclusiv de capacitatea firmei de a atrage avocații de mare calibru care sa poata deschide piețe noi ori sa dezvolte practici noi. Creșterea organica a unei firme de avocatura nu este suficienta pentru a putea ține pasul cu concurența.

Citesc într-un studiu al ALM Intelligence ca valoarea businessului ce a migrat în perioada 2014-2018 între firmele mari de avocatura din SUA s-a ridicat la peste \$17 miliarde. Într-adevar, riscul ca un partener lateral sa nu performeze la nivelul așteptarilor ori promisiunilor este foarte ridicat. Conform studiului ALM, 47% din partenerii laterali parasesc noua firma în termen de 5 ani. Cu toate acestea, 85% din firmele de top din SUA menționeaza angajarea partenerilor laterali ca prioritate principala în vederea dezvoltarii businessului.

Firmele care aleg sa nu "tulbure" echilibrul intern și ezita sa aduca noi parteneri care sa construiasca pe fundatia existenta, vor ramâne mult în urma și nu cred ca vor putea recupera decalajul în performanța financiara. Mai târziu, aceste firme nu-și vor mai permite costul pentru atragerea de noi talente ori parteneri care sa le dezvolte businessul.

### **Ce arata modelul de business al firmelor de avocați din SUA? Unde sunt costurile cele mai mari, cât reprezinta salariile în structura de cost și care ar fi rata de profit?**

Un aspect important al modelului de business în firmele de avocatura din SUA este dat de structura variabila de cost. Daca te uiți la datele statistice cumulate pe industrie în 2020, observi ca un important segment din costuri reprezinta cheltuieli de outsourcing (avocați angajați temporar), și anume 15% din venituri.

Acest lucru ofera flexibilitate firmelor de avocatura din SUA atunci când se confrunta cu o scadere a cererii de servicii juridice într-o anumita arie de practica. În aceste situații, ei își pot ajusta costurile rapid fara a afecta profitabilitatea. Rata de profit în businessul avocaturii în SUA este în jur de 21%. Salariile reprezinta 36%, iar restul reprezinta cheltuielile cu spațiul și alte costuri fixe.

### **Firmele românești ajung sa faca "leverage" mai degraba pe investițiile în spațiul imobiliar și mai puțin pe tehnologie și talentul intern**



## **Unde pierd firmele românești? Prin ce difera modelul de business al caselor locale de avocatura?**

În România, structura de costuri este rigida din cauza cotei foarte ridicate a cheltuielilor legate de spațiu și lipsa flexibilității în ajustarea costurilor cu avocații. Modelul de business pentru marile firme de avocatura în România se concentrează pe constituirea unei baze largi de avocați care să poată acoperi o gamă cât mai completă a serviciilor juridice.

În piața avocaturii din România nu este o piață matură. Acest lucru conduce la un grad redus de utilizare și creează o tensiune necesară în cadrul firmelor. Mai importante, însă, sunt tensiunile care apar între colegii avocați care încearcă să-și mențină un grad de utilizare apropiat de cel stabilit de management, iar această tendință estompează colaborarea în cadrul echipei. Acest model de business încarcă necesar, artificial costurile ce țin de spațiu fizic de care aceste echipe largi de avocați au nevoie pentru a lucra.

Astfel, firmele ajung să facă "leverage" mai degrabă pe investițiile în spațiul imobiliar și mai puțin pe tehnologie și talentul intern.

## **Digitalizarea credeți că ar putea modifica modelul de business al firmelor de avocatura? Cum? Ce schimbări vor veni în businessul avocațial, când și care credeți că vor fi transformările esențiale pentru firmele românești?**

Pandemia a demonstrat fără urmă de îndoială că avocatura se poate profesa eficient și responsabil în sistem virtual. După această experiență, în care toți am funcționat fără impedimente de la distanță, ar fi o eroare pentru firmele de avocatura să grăbească o reîntoarcere la vechiul model de operare și să-și forțeze echipele să revină în birouri. Partenerii din firmele de avocatura trebuie să se obișnuiască cu ideea că echipele lor pot lucra independent și eficient, fără a fi necesară o supraveghere oprimentă a acestora. Firmele vor trebui să ofere avocaților flexibilitatea de a lucra fie dintr-un birou fizic, fie virtual, de la distanță.

Mai mult, desfașurarea activității în mod virtual aduce o nouă etapă în procesul urbanizării. Avocații au acum posibilitatea să separe oportunitatea economică pe care o puteau găsi numai în București, de zona în care ei aleg să-și trăiască viața.

Din perspectiva mea, firmele de avocatura vor putea accesa avocați de talent din toate regiunile țării, nefiind necesară relocarea acestora în București. Avocații pot decide unde să locuiască, fără să fie necesar să se mute în București pentru a putea colabora cu cei mai mari jucători de pe piață. Acest lucru va crește mult concurența pe piața muncii în avocatura și va conduce la o uniformizare a onorariilor individuale. Indiferent de prioritățile strategice ale fiecărei firme, modificarea modelului financiar în businessul avocaturii este o necesitate.

## **Multe firme locale de avocatura spun că utilizează deja sau studiază posibilitatea integrării în munca de zi cu zi a noilor instrumente de LegalTech. Cum vor schimba acestea eficiența avocaților?**

Utilizarea tehnologiei digitale în firmele tradiționale de avocatura este foarte restrânsă. Mai toate firmele mari trâmbează adoptarea de noi sisteme de tehnologie digitală, fie de inteligența artificială, fie de automatizare ori data processing, însă, în practică, gradul de adoptare a acestor tehnologii noi de către avocați este extrem de redus. Atâta vreme cât modelul financiar se bazează strict pe numărul orelor facturate la rate stabilite de management, este greu de văzut cum ar putea fi motivați acești avocați să adopte mai rapid noile sisteme tehnologice.

## **Cele mai impresionante creșteri în avocatura, în anul 2020, au venit din Virtual Law Practice**

## **Transformările ce au marcat economia americană au avut efecte asupra firmelor de avocatura din SUA? Cum s-au descurcat acestea anul trecut și ce tendințe apar?**

Businessul avocaturii a urmat același trend de transformare ca și restul economiei. Aproximativ o treime din

firmele de avocatura mari (AmLaw200) au avut un an bun, fara sa fie afectate negativ de criza. Firme ca Milbank, Weil, Gotshal & Manges și Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison au avut un an excepțional, cu creșteri în jur de 10% peste bugetele stabilite în mod optimist pentru 2020.

Însa, cele mai impresionante creșteri în avocatura în anul 2020 au venit dintr-un segment de business nou în lumea avocaturii, și anume *Virtual Law Practice* sau VLP. Aici am sa menționez firma de avocatura FisherBroyles care în 2020 a cunoscut o creștere record de 14.8%. FisherBroyels este un jucator mic în acest moment, cu venituri de numai \$113 milioane, însa este firma cu cel mai mare potențial de creștere în acest moment și poate cel mai semnificativ agent perturbator în businessul avocaturii.

Nu m-ar surprinde ca în urmatorii 2 ani FisherBroyels sa-și anunțe prezența în Europa de Est.

### **Ce este *Virtual Law Practice*? Și de ce este un succes?**

Modelul VLP a aparut la începutul anilor 2000 ca raspuns la fenomenul “dot.com”. VLP-urile propun un model alternativ de business pentru avocatura, în care avocații care genereaza noi instrucțiuni și colaboreaza în prestarea serviciilor juridice rețin 80% din onorariile încasate.

Acest lucru face ca modelul VLP sa prezinte cel mai atractiv sistem de remunerare a avocaților în acest moment.

Acest lucru este posibil întrucât avocații din aceste firme opereaza virtual și ca urmare nu genereaza costuri indirecte legate de prezența fizica în birouri excesiv de costisitoare.

În cazul FisherBroyels, veniturile realizate se împart 32% pentru avocatul care a originat instrucțiunea ori a introdus clientul și 48% pentru avocații care au prestat efectiv asistența juridica. Așa cum am aratat, modelul clasic de operare a unei firme de avocatura presupune costuri cu avocații în jur de 36%.

### **Pare a fi începutul unei revoluții în avocatura. Sunt conștiente firmele mari ca echilibrul fragil ar putea fi perturbat cât de curând?**

FisherBroyels s-a gasit în postura ideala de a exploata paralizia multor jucatori pe piața în perioada de început a pandemiei. Eu ma aștept ca acest fenomen sa schimbe radical businessul avocaturii în urmatorii 5 ani.

Modelul de business al VLP-urilor elibereaza pe avocați de stresul documentarii orelor facturate, de targeturile privind utilizarea, de corporatismul opresiv și politicile de culise ce estompeaza promovările. Avocații sunt eliberați de toate aceste frustrari care demotiveaza echipele și care au condus la migrari continue în businessul avocaturii. Mai mult, în cadrul VLP-urilor avocații au flexibilitate totala în a stabili quantumul onorariilor pe care firma le va factura clienților. Se creeaza practic o cultura care îmbrățișeaza cu adevarat diversitatea, focusarea pe client, colaborarea, agilitatea în formarea echipelor, well-being și, nu în ultimul rând, echilibrul atât de necesar între profesie și viața personala.

Ce urmaresc aceste VLP-uri, este restaurarea pasiunii și plăcerii de a profesia avocatura. Astazi, firmele tradiționale de avocatura ignora acest fenomen de revigorare și reînnoire a profesiei și considera VLP-urile o categorie aparte în economia digitala care nu poate concura direct cu marile firmele de avocatura. Însa, așa cum am vazut în cazul noilor jucatori în economia digitala, valoarea generata de jucatori noi, care perturba echilibrul tradițional, poate deveni semnificativa în foarte scurt timp. Dupa cum am vazut, digitalizarea a relativizat conceptul de “mare” vs “mic”, de *David vs Goliath*.

### **Cum se mai vede România de peste Ocean? Exista interes investițional sau am ramas o țara din Estul Europei, unde e dificil sa faci afaceri? Cum sunt vazute firmele de avocatura de aici?**

În contextul economic și politic de astazi liderii de business din SUA sunt mult mai axați pe o gândire globala și sunt mai puțin interesați în realitatea dintr-o zona geografica restrânsa, cum este România. Deciziile de expansiune a marilor jucatori vizeaza întreaga planeta, așa ca România nu va face excepție.



În ultimul an, am lucrat cu aproape fiecare mare jucator din industria tehnologiei, și pot confirma interesul acestora în privința Europei de Est. Aceste schimbări la nivel global vor face foarte dificilă participarea firmelor de avocatura care nu au stabilite legături „internaționale” în proiecte de mare amploare. Experiența de lucru cu marii jucatori din piața avocaturii internaționale își va spune cuvântul.

Ce am constatat eu, este ca astăzi selectarea avocaților în regiunea est-europeană se face aproape în exclusivitate pe baza recomandărilor venite din partea echipei de legal, pe baza experienței lor concrete. Și pot spune că, de multe ori, această experiență cu avocații din Europa de Est nu este neapărat una pozitivă. Dacă în trecut angajarea avocaților rezulta dintr-o analiză făcută în urma unor întâlniri și interviuri a echipelor de avocați în persoană, acest lucru a devenit imposibil astăzi. Recunoașterea și încrederea de care avocații ori firmele se bucură în cadrul conducerii companiilor constituie în acest moment factorul primordial în câștigarea de noi instrucțiuni mandate.

### **Pe finalul interviului, aș vrea să vă întreb ce faceți în SUA. Sunteți acolo din toamna anului trecut...**

După cum bine știți, începând cu 1 noiembrie 2020, am renunțat la conducerea biroului CMS din București. Există un moment în viața fiecăruia dintre noi în care realizăm importanța echilibrului între necesitățile momentului, impuse din exterior, și chemarea vocațională, ce vine din interior. Pentru mine, acest moment a fost marcat de începutul pandemiei, mai precis în februarie 2020, când mi-a fost clar că acesta este momentul potrivit să mă aplec asupra aprofundării și transformării businessului avocaturii.

Astfel, în luna octombrie 2020 am început la Crummer Graduate School of Business un program de administrare a afacerilor (MBA) conceput pentru persoanele cu experiența de cel puțin 10 ani în conducerea companiilor globale. Crummer este o școală de business al cărei program MBA a fost cotate pe primul loc în SUA pentru „leadership” și „organizational development” în ultimii 4 ani, în mod consecutiv.

Aici lucrez într-o echipă formată din 20 de executivi, majoritatea provenind din sectorul de apărare și securitate. Este, într-adevăr, o oportunitate incredibilă să am șansa de a colabora cu oameni deosebit de inteligenți, cu experiențe foarte diferite de ceea ce cunosc eu și cu abordări foarte diverse. Este un mediu propice inovației. Așa cum te poți aștepta, eu m-am axat în principal pe studiul businessului avocaturii și al interacțiunii acestuia cu tehnologia digitală.

În paralel, am finalizat luna aceasta programul de „Computer Science for Lawyers” de la Harvard Law School. Am început acest program de computer science în februarie 2020. Așa cum spuneam mai devreme, în noua economie digitală, consider o necesitate pentru avocați să aprofundeze știința digitalizării.

### **Pe lângă programele de studiu există și o latură profesională, legată de avocatura, de practica, în această etapă a evoluției dumneavoastră?**

Din perspectiva activității juridice, m-am implicat exclusiv în proiecte care prezintă interes strategic în dezvoltarea mea profesională. Singura resursă pe care o avem este timpul și felul în care utilizăm acest timp va avea un impact major în viața noastră profesională.

Dacă tot vorbim de timpul pe care îl dedicăm activității profesionale, trebuie să menționez și implicarea mea în cauze sociale. În prezent, sunt implicat în cadrul fundației caritabile „IDignity”, unde ajutam persoanele ce provin din medii dezavantajate să-și regăsească demnitatea și să-și construiască o viață mai bună, pornind de la obținerea actului de identitate.

O astfel de inițiativă ar fi benefică și în România. Mă gândesc să lansez un program similar în România atunci când revin în țară. În acest moment, intenționez să mă întorc în România în toamna anului 2022.

