



## Ulrik Rasmussen (Pedersen & Partners): Casele de avocatura au un model de business depasit. Promoveaza cine face mai multi bani, nu cine are calitati de manager

Ca toti strainii, a venit in Romania atras de mirajul lui Dracula. Si, ca unii dintre straini, s-a indragostit de o localnica, avocata, ba chiar la una dintre marile case de avocatura romanesti. Ulrik Rasmussen este fost fotbalist, globetrotter, si Partener la Pedersen & Partners, una dintre firmele de top de executive search, pe care il defineste nu doar ca o simpla recrutare de management mediu si superior, ci ca pe o intelegere a afacerii clientului, fara de care recrutarea nu ar avea efect. Am discutat cu danezul inamorat de Romania despre cea mai mare problema a firmelor de avocatura romanesti (si a furnizorilor de servicii in general) si de ce sistemul de promovari utilizat de cele mai multe dintre acestea este desuet. Dar si de ce "schimbarea barcii" in avocatura este, de regula, considerata tradare.

### **Avocatura.com: Pentru inceput, spune-ne te rog cateva lucruri despre tine.**

**Ulrik Rasmussen:** Sunt din Danemarca, de unde am plecat in urma cu aproape 20 de ani. Am trait mult timp in Belgia, de asemenea in Franta, inainte de a veni in Romania, care este casa mea de cam zece - treisprezece ani. Astazi, traiesc in Romania, chiar daca indeplinesc mai multe roluri in organizatia noastra. Compania noastra, Pedersen & Partners, opereaza in 50 de tari, avem 52 de birouri. Compania este detinuta in intregime si complet integrata, ceea ce inseamna ca opereaza ca un tot unitar, nu avem francize si nici o retea. Practic, cele 50 de tari in care ne desfasuram activitatea functioneaza ca un singur birou, complet integrat.

Sunt norocos sa fiu unul dintre parteneri, si co-proprietari ai intregii afaceri. Cam atat despre mine, pe scurt.

### **Avocatura.com: Pedersen & Partners. Numele te poate pacali sa crezi ca este vorba despre o casa de avocatura. Insa de fapt este vorba despre o firma de top in recrutarea de executives pe plan international. De ce Romania? De cand sunteti prezenti aici?**

**Rasmussen:** Compania are treisprezece ani. Am inceput in Republica Ceha, Polonia, Ungaria, iar Romania a fost al patrulea nostru birou. Cand m-am alaturat companiei, aveam patru birouri, si eram sase oameni. Iar acum suntem 400 de oameni, in 50 de tari si 52 de birouri. In Romania suntem sapte oameni.



### **Avocatura.com: Vorbim despre headhunting de nivel inalt?**

**Rasmussen:** Vorbim despre [recrutare de] management mediu si senior. Cand lucrezi in multe dintre pietele emergente, nu iti permiti sa iei doar pozitile de top, asa ca incercam sa combinam lucrurile. Ne

ocupam de managementul mediu, insa desigur ca preferam sa lucrăm doar cu managementul senior, daca putem.

**Avocatura.com: Stiu ca ai fost fotbalist profesionist. Cum ai ajuns sa lucrezi la Pedersen & Partners? Povesteste-ne te rog despre trecutul tau... fotbalistic.**

**Rasmussen:** Am jucat multi ani in Danemarca, pentru un club numit Randers, care evolueaza in prima divizie daneza. Am avut placerea de a juca acolo majoritatea copilariei mele. Am jucat putin si in nationala de tineret a Danemarcei. In jurul varstei de 19-20 ani, am luat o pauza de la fotbal pentru vreo jumătate de an. Iar cand m-am oprit, unul dintre agentii din Danemarca m-a sunat si mi-a spus ca exista un club in Belgia, care cauta un jucator. Perioada de transferuri se incheiase, mi s-a oferit un trial, si am semnat. Asa ca am jucat fotbal in Belgia timp de sase ani. Insa am avut si placerea de a studia, pentru ca am ajuns sa traiesc in Leuven, orasul universitar.

**Avocatura.com: Ai jucat in prima divizie din Belgia?**

**Rasmussen:** Nu. Din pacate, nu am ajuns pana acolo, nu am promovat.

**Avocatura.com: Pe ce pozitie evoluai?**

**Rasmussen:** Numarul 10, in spatele celor doi atacanti.

**"Am venit sa vad castelul lui Dracula. Bucurestiul mi s-a parut un oras cu un potential fantastic"**

**Avocatura.com: Revenind, cum ai ajuns sa lucrezi la Pedersen & Partners, respectiv in Romania?**

**Rasmussen:** Prima oara cand am venit in Romania, a fost acum 20 de ani. Am venit aici sa vad castelul lui Dracula. Evident, am vizitat Bucurestiul, si mi-am spus: "Ce potential fantastic are acest oras!". Mi-a placut tara voastra, si mi-am spus ca, atunci cand circumstantele o vor permite, mi-ar placea sa revin.

**Avocatura.com: Ce stiai despre Romania, pe atunci?**

**Rasmussen:** Foarte putin, sa fiu sincer. Doar despre castelul lui Dracula, Bucuresti... Insa am vizitat Sighisoara, am fost la Brasov si in inca alte cateva locuri... Iar tara mi s-a parut grozava. Asa ca acum circa treisprezece ani m-am decis sa imi fac bagajele si sa revin. Si atunci l-am cunoscut pe fondatorul companiei noastre. L-am intalnit chiar aici, la Hilton, si mi-as pus ca ar trebui sa ma ocup de executive search. Desigur, la acea vreme nu stiam ce inseamna asta. Mi-a spus: "Construiesc un imperiu, alatura-te companiei mele." Si asta am facut. Deci, coincidenta pura.

**Avocatura.com: Se spune ca a gasi persoana potrivita pentru o functie este o sarcina monumentala, iar alegerea omului ideal poate fi un factor-cheie in succesul unui proiect.**

**Rasmussen:** Si chiar asa este. Pentru ca jobul nostru, ca recruiteri, nu este sa gasim oamenii. A gasi oamenii este partea usoara. LinkedIn mi-a facut viata usoara in identificarea si gasirea oamenilor. Cand stam la masa cu un client, cel mai adesea trebuie sa definim problema pe care o are. Asa ca atunci cand primim un telefon de la Coca-Cola, care ne spune ca are nevoie de un manager de tara, iar cineva de la



Londra vrea asta și asta, foarte des poziția respectivă nu există. Și așa au stat lucrurile acum treisprezece ani, când am început acest business.

Ceea ce am încercat să facem a fost, practic, să le înțelegem modelul de business. În primul rând să definim care este de fapt problema, ce vrei să rezolvi prin asta. Apoi ne uităm la afacerile învecinate. Poate decidem să cumpărăm o afacere, sau poate decidem să renunțăm la anumite părți ale ei, pentru a rămâne competitivi. Și, odată ce această parte a fost rezolvată, este ușor să recrutezi. Deoarece în acel moment simți că și clientul a realizat ce problema spera să rezolve. Asta este ceea ce numim executive search.

**"A găsi oamenii nu este executive search. Trebuie să înțelegi business-ul, ca un avocat bun"**

A găsi oamenii nu este executive search. Aceea este partea ușoară. Pentru că poți oricând să găsești oameni. Dar să înțeleagă cu adevărat afacerea clientului, a fi un furnizor de servicii care adaugă valoare... Este similar cu a fi un bun avocat. Pentru că, la finele zilei, dacă înțelegi cu adevărat afacerea clientului... Să spunem că ești un avocat pe real estate, și cineva vine și îți cere un due diligence. Iar tu îi spui: "Nu cumpara, pentru că piața se va schimba în următorii doi-trei ani. Vei vedea că va fi o scădere în piață, iar tu, ca și cumpărător al acestui bun, nu vei avea câștig. Dar ce îți sugerez să faci, este să te uiti la aceste segmente de piață." Asta este ceea ce face un adevărat consultant.

Lucru care se aplică și în executive search. A găsi oamenii, de pildă un senior manager, nu este executive search. Nu în cartea noastră.

**Avocatura.com: Ați fost solicitați de vreă casa de avocatura din România să faceți un astfel de executive search? Sunt obișnuite casele de la noi, cultural vorbind, să meargă pe acest drum, și cum funcționează procesul?**

**Rasmussen:** În România, nu am lucrat niciodată pentru o casa de avocatura. Cel puțin, nu în termeni de recrutare. Am făcut câteva angajări legale în România, în mai multe domenii, precum pharma sau real estate.

**Avocatura.com: Prima oară când am discutat, imi spuneai, cumva enigmatic, despre "cea mai mare problema" a caselor de avocatura din România. Poti dezvolta, te rog?**

**Rasmussen:** Cred că problema nu este doar a firmelor de avocatura, ci a furnizorilor de servicii în general, care au probleme cu un model de business învechit. Furnizorii de servicii se confruntă cu o problemă diferită decât, de pildă, producătorii de autovehicule, sau alte industrii producătoare, industrii unde poți să urmezi un *supply chain*.



Furnizorii de servicii nu pot face acest lucru. Este foarte dificil să monitorizezi și să înțelegi care este cea mai bună prestație, și cum să te poziționezi în așa fel încât să adaugi valoare ca furnizor. Când faci ce faci totuși, devine un produs standard și sfarsești într-un *price wall*. Ceea ce vrei să faci, ca un bun furnizor de servicii, este să te îndepărtezi de acest *price wall*, și să te diferențiezi. Așa adaugi valoare, și așa faci banii adevărați.

Iar asta este foarte greu de facut. Foarte multe organizatii platesc pretul acestui *price wall* si ofera servicii tot mai standard.

**"N-am auzit afara de firmele de avocatura romanesti. Insa sunt recunoscute local, si preferate pentru ca sunt mai ieftine"**

**Avocatura.com: Firmele de avocatura din Romania se mandresc cu premiile internationale pe care le primesc. Este adevarata imaginea care ne este pictata? Sunt intr-adevar recunoscute international?**

**Rasmussen:** Evident, lucrăm cu multe firme de avocatura internationale. Si de asemenea multi dintre clientii nostri, Coca-Cola-urile lumii, lucreaza. Nu auzim foarte des despre casele de avocatura romanesti, in afara Romaniei. Insa, stim de asemenea ca exista o recunoastere clara a firmelor romanesti, cand lucreaza aici pentru companiile internationale. Cand acestea vin in Romania, exista o preferinta puternica pentru firmele romanesti de avocatura. Inclusiv datorita preturilor mai competitive practicate de ele.

**Avocatura.com: Si datorita faptului ca stiu piata.**

**Rasmussen:** Da, dar si firmele internationale o stiu. Insa acestea au acorduri globale prin care opereaza, care tin de regula pricing-ul sus, pentru ca este negociat in afara tarii. In vreme ce casele de avocatura locale au mult mai multa flexibilitate din acest punct de vedere.

**Avocatura.com: Crezi ca profesionistii dreptului de aici sunt diferiti de cei din lume? Sunt ei preferati de firmele de avocatura, strainilor? Si, unde ar trebui managerii romani sa se imbunatateasca?**

**Rasmussen:** Vad un amestec foarte interesant. Vad o realitate duala, din nou nu este vorba doar despre casele de avocatura, dar ele constituie un bun exemplu. Pentru ca profesia legala este relativ tanara. Iar in ultimii zece ani, daca va uitati, fiecare *senior lawyer* a fost fortat sa se implice in multe industrii diferite, care l-a facut foarte generalist in termenii expunerii sale. Asta inseamna ca, probabil, are o perspectiva si o intelegere mai larga, asupra multor probleme legale.

Insa daca mergi la Londra, vei gasi un avocat care s-a ocupat de proprietate intelectuala toata viata. Este avocat de zece ani, sa spunem, dar nu a lucrat niciodata in afara IP-ului. In cazul unui avocat care a lucrat la o mare casa de avocatura timp de zece ani, foarte rar a lucrat intr-un singur segment. In Europa de Vest, specializarea este mult mai clara. Avocatii din Romania au o perspectiva mai larga a business-ului, deoarece combina in activitatea lor lucruri diferite.

**"Ramane de vazut ce au invatat avocatii romani. Trebuie sa treci prin doua cicluri, ca avocat, ca sa iti poti sfatui realmente bine clientul"**

**Avocatura.com: Este un lucru bun, sau un lucru rau?**

**Rasmussen:** Cred ca este bine, dintr-un punct de vedere. Reversul este ca piata a fost imatura atat de mult timp, cu multe schimbari de legislatie si asa mai departe. Si am vazut o singura recesiune in ultimii zece ani, din care inca nu am iesit complet. Astfel ca inca nu am vazut ce s-a invatat in acest deceniu. Este o cunoastere pe care o observi, tipic, la cineva care a fost avocat timp de douazeci de ani, si a trecut prin doua cicluri. Si pe care o poate folosi cand isi sfatuieste clientul.



Probabil ca multi dintre avocatii din Romania nu se pot lauda cu aceasta cunoastere, pentru ca nu au asistat la doua asemenea cicluri, ca avocat. Astfel ca vad o separatie interesanta aici, intre ceea ce ai invatat ca avocat, si momentul cand cunostintele sunt efectiv aplicate.

**Avocatura.com: A parasi o casa de avocatura, ca executive, echivaleaza cu tradarea? Si, cum convingi un astfel de personaj sa se alature clientului vostru?**

**Rasmussen:** Nu cred ca a parasi o casa de avocatura pentru alta este tradare. Desigur, este o problema, pentru ca cei mai multi avocati care conduc marile firme au absolvit in general impreuna. Asa ca se cunosc foarte bine. Este o industrie cu radacini comune, in care fiecare stie pe fiecare, in care stii lucruri si barfe despre celalalt, in care ii cunosti istoria. Asa ca din acest punct de vedere inteleg de ce ar echivala cu tradarea.

Cei mai multi avocati sunt foarte competitivi. Au facut multe sacrificii ca sa termine facultatea, si sa obtina o pozitie buna. Vorbim de ego-uri, de indivizi foarte competitivi. Imi pot imagina cu usurinta de ce exista multe conflicte si de ce nu este asa de simplu sa treci de la o companie la alta, fie in-house, fie de la o casa de avocatura la corporate.

Oamenii iubesc, in general, stabilitatea. In anii cei buni, de pana in 2008, erau atat de multi bani, si exista multa satisfactie. Orice faceai, banii erau peste tot in jur. Acum, oamenii au realizat ca nu isi mai pot face tinta de incasari asa usor. Au obosit sa munceasca mai mult pentru mai putini bani. Asa ca cei mai multi sunt susceptibili sa avanseze in-house, dar problema este ca nu exista atat de multe pozitii in-house. Cand ai fost platit atat de bine, atat de mult timp, este greu sa treci la o organizatie unde compensatia este, sa spunem, la o treime din ce primeau de la casa de avocatura, in zilele bune. Iar asta creeaza o zbatere, pentru multi oameni din casele de avocatura.

**"Schema de promovari, inclusiv la casele de avocatura, este defectuoasa"**

**Avocatura.com: Ne povestesti despre billing, despre facturare. Vrei sa dezvolti subiectul, relativ la cum se fac promovarile, inclusiv in casele de avocatura?**

**Rasmussen:** Unul dintre cele mai comune defecte, in cazul aproape oricarui furnizor de servicii, este ca schema de promovari a managerilor se bazeaza pe cati bani fac acestia. Trebuie sa atingi un anumit nivel de *billing* personal, sa faci o cantitate X de bani, in cele mai multe cazuri. Cand faci asta, esti promovat partener. In momentul cand esti partener, trebuie sa continui sa fii un *biller* important, dar ai si responsabilitati de management. Cand sunt multi bani in joc, totul e roz, si orice ai face, banii intra pe usa. Insa cand industria stagneaza, si nu observi o crestere in venituri, va trebui subit sa iti ocupi mai mult timp cu management-ul, si sa muncesti mai mult, pentru mai putini bani.

Trebuie sa fii manager, pentru ca vrei sa fii manager. Pentru ca simti ca poti da ceva, si vrei sa iti dedici energia. Ceva este in neregula, daca vrei sa ajungi manager, insa nu esti entuziasmat de a fi manager. Si asta se observa in cazul celor mai multi furnizori de servicii de astazi, cu schema de promovare. Daca vrei sa devii partener, si sa ai parte de toate beneficiile, de procentajul din ownership etc., trebuie sa conduci si sa construiesti. Sistemul, asa cum este el azi, este depasit.

Citeste mai mult: <http://www.avocatura.com/stire/10980/ulrik-rasmussen-pedersen-amp-partners-casele-de-avocatura-au-un-model-d.html#ixzz3AMQFfsSY>