

Pe piața a apărut noua categorie de ‘antemergatori’, cvasi-instituționali, cei care pregătesc terenul pentru marii investitori, fiecare din domeniile sanatare-farma, telecom-IT, energie sau imobiliare putând genera volume de tranzacții de peste 1 miliard de euro. Firmele de avocați lucrează uneori în condiții de dumping absolut de nejustificat și de neînțeles



POPOVICI NIȚU  
STOICA & ASOCIAȚII  
Attorneys at Law

Economia românească este de fapt la cote minime raportat la potențialul său, existând șanse reale de dublare a PIB-ului în următorii 15-20 de ani, este de părere [Florian Nițu](#), Managing Partner al firmei *Popovici Nițu Stoica & Asociații*. România are un aranjament geo-politic excepțional, cadrul legal îndeplinește condițiile de garantare a investițiilor, regimul fiscal este competitiv și nu se prefigurează modificări importante în chestiunile esențiale pentru investiții, a declarat coordonatorul firmei de avocați într-un interviu acordat BizLawyer. În acest context, în mai multe sectoare ale economiei vor apărea curând tranzacțiile mari, fiecare din domeniile sanatare-farma, telecom-IT, energie sau imobiliare putând genera o tranzacție care va depăși pragul de un miliard de euro.

Deși economia și piața de M&A stau pe fundații mult mai solide acum, decât înainte de criza financiară ce a debutat în 2007, consultanții se confruntă în ultima vreme cu o presiune majoră pe onorarii, care nu se resimte doar în zona de consultanță legală. Fragmentarea și nișarea, pe de-o parte, dar și standardizarea, transformarea serviciului în marfa, în procedură, care goleşte serviciul legal de conținutul său personalizat, sunt factori care impactează firmele independente, full service. Florian Nițu spune că această presiune pe onorarii nu este pe atât de îngrijorătoare, pe cât este tipul de concurență de care au parte firmele de avocați. În efortul continuu de a atrage cât mai multă clientelă, se lucrează câteodată în condiții de dumping absolut de nejustificat și de neînțeles, unele firme ofertând mult sub rata lor de cost. Mai apoi sunt obligate să implice în proiecte oameni cu o pregătire mai slabă, livrând astfel un serviciu de o calitate îndoielnică.

*Mai multe despre proiectele firmei, secretele ratei ridicate de retenție, previziunile făcute de Florian Nițu, unul dintre avocații vizionari din piața locală, dar și despre practicile care au motoarele turate sau cele care nu confirmă, despre onorarii și concurența dintre firmele de avocați, în interviul acordat de coordonatorul Popovici Nițu Stoica & Asociații publicației noastre.*

\* \* \* \* \*

**BizLawyer:** Cum se vad evoluția economiei, direcția spre care ne îndreptăm, perspectivele, din biroul coordonatorului unuia dintre cei mai importanți jucători din avocatura de business locală? Este un tablou care inspiră optimism, oportunități mai mari decât în anii precedenți?

**Florian Nițu:** Eu sunt un optimist și vad economia românească undeva la minimul său de potențial. Avem toate atuurile pentru 15 ani de creștere.

## Haide sa punctam câteva dintre aceste atuuri...

**Florian Nițu:** Multiple, dar hai sa luam un exemplu, punctual, din imobiliare sa zicem, uite, Polonia are peste 20 de milioane de metri patrați de spații pentru logistica, iar noi avem probabil în jur de 3 milioane, cu tot ceea ce este în dezvoltare acum. Este asta o proporție corectă? Aș zice chiar ca avem spațiu organic pentru egalitate de poziții – noi avem prin Constanța portul European nr. 2, o conexiune cu sudul Europei chiar mai buna, ș.a.m.d. Iata un potențial uriaș de dezvoltare... Exista nevoia, exista piața, exista sinergiile, dar nu le exploatam înca, pentru diverse motive. Ca îl vor exploata alții în defavoarea noastră... sigur, ramâne de vazut. Probabil ca pierdem în fiecare zi oportunități, însa acest potențial înca exista, înca îl avem.

Pe de alta parte, da, nu mișcam în infrastructura. Cum sa marcam potențialul de dezvoltare în logistica, în industrial daca nu avem infrastructura? Gândiți-va numai ce efecte ar avea simpla finalizare a Autostrazii Transilvania. Sa nu mai discut de beneficiile pe care le-am obține din simpla adaugare a doua legaturi esențiale la nivel de infrastructura, cu sudul, cu estul. Gândiți-va la linia de metrou Otopeni, un proiect relativ ușor de realizat, ce ar putea acesta sa atraga, odata materializat, câte alte proiecte de dezvoltare din zona publica, urbana, de servicii s-ar putea face. Sau gândiți-va cum zona Garii de Nord s-ar transforma într-un office district și un pol de regenerare urbana deopotri. Este o idee mai veche la care țin și pe care am vazut-o recent preluata și de arhitecți celebri și m-am bucurat. Ce potențial de dezvoltare s-ar concretiza daca am reuși sa rezolvam transportul feroviar între marile orașe din România în condiții decente, atât. Doar atât este de facut, statul sa rezolve transportul feroviar în condiții rezonabile între orașele-capitale de regiuni istorice și sateliții lor, pe o raza de 150 de km, iar investitorii privați vor reface pe banii lor zonele centrale asociate garilor principale din aceste capitale.

România este o țara mare, în Uniunea Europeana, cu posibilități de dublare a PIB-ului în urmatorii 15-20 de ani... Da, de dublare! Daca acum 20 de ani spuneai ca România își va dubla PIB-ul, sau ca salariul mediu va fi de 2-3 ori mai mare, evoluții confirmate, ai fi fost luat drept utopic.. Și, totuși, lucrurile acestea s-au întâmplat, prin simpla poziționare corectă față de dezvoltarea economica europeana. Repet, prin simpla poziționare corectă, fara sa facem eforturi, ba, din contra, ratând numeroase oportunități.

Noi avem un potențial uriaș pe care trebuie sa îl exploatam, pe care vom fi cumva împinși sa îl exploatam, sa îl marcam. Pentru investiții noi suntem într-o situație foarte buna. Avem un aranjament geo-politic excepțional, pe care România nu l-a avut vreodata, cu angajamente certe de securitate din partea partenerilor externi/globali. Când ești investitor la o mare companie listata la Londra, New York sau oriunde, ai puncte esențiale pe care trebuie sa le marchezi în lista criteriilor de îndeplinit, între acestea stabilitatea geo-politica și garantarea investiției, riscul de țara. Am vazut asta în toate proiectele de investiții mari pe care le-am asistat în țara, iar în trecut multe dintre ele nu s-au materializat tocmai datorita garanțiilor insuficiente privind riscul de țara.

Pe de alta parte, investitorii sunt atenți la regimul de întoarcere a investiției. Ce posibilități au sa își întoarca profitul pe care îl realizeaza aici? Pot spune ca avem un regim fiscal foarte bun în acest moment, chiar foarte bun... Ani de zile fondurile de investiții din România au folosit vehicule de optimizare fiscala, indiferent de industrie. Este o realitate pe care nu ne ajuta sa o ocolim. Ca s-a investit prin Luxemburg, Antilele Olandeze, prin Cipru, Liechtenstein, sau alte câteva jurisdicții cu care România avea tratate de evitare a dublei impuneri în condiții avantajoase, pâna la urma nu conteaza, nu era nimic ilegal în asta, atâta vreme cât exista substanța economica în aceste operațiuni corporative. Daca vei compara acum regimul fiscal aplicabil unei investiții straine inițiate în Cipru, cu o investiție pe care o așezi pe o platforma româneasca, în principiu nu vei identifica diferențe notabile. Asta cu atât mai mult cu cât taxarea pe dividend este sau urmeaza sa fie redusa la zero, în toate cazurile. Așa fiind, regimul fiscal aferent investițiilor este foarte competitiv și mari modificari nu se prefigureaza în chestiunile esențiale: dreptul de proprietate, sistemul de compliance, riscul sa apara o reglementare care sa fie expropriatoare, ș.a.m.d. Desigur conteaza foarte mult și faptul ca noi suntem membri ai Uniunii Europene, aceasta ofera o anumita stabilitate, o anumita predictibilitate în legislație, nu (*mai*) putem face local chiar orice.

În concluzie, avem potențial organic de dezvoltare în mai toate sectoarele economice, avem garanții geo-politice importante, dispunem de un foarte bun regim juridic și fiscal pentru investiții, ce lipsește? Eu cred ca nu lipsește mare lucru, chiar nu lipsește...

## **De unde ar veni investițiile și ce tipuri de proiecte ar mai putea stârni interesul capitalului strain?**

**Florian Nițu:** Eu cred foarte mult în creșterea investițiilor din afara Uniunii Europene. Comparativ cu nivelul de investiții intra-UE (poate ca le-am uitat, pentru ca ne-am obișnuit cu ele, dar avem o importanta participare de capital francez, de capital olandez, austriac, iar Germania este un partener strategic al României) capitalul privat investit din afara Uniunii Europene este redus raportat la structura foreign investment influx în piețe similare. Investițiile provenite din afara UE se vor extinde, sunt convins, fie ca vorbim de mult dezbatutul capital chinez – atenție toata Europa de Est beneficiaza de el de câțiva ani – ori de fonduri suverane din zona Golfului. Dar, după parerea mea, abia de acum sunt create premisele pentru o importanta participare de capital american în țara noastră. Probabil o sa vedem curând o tranzacție mare, ceva de tipul și relevanța Rompetrol, în care va fi capital american.

De altfel, dacă ne uităm cu atenție, vedem deja capital american ‘nou’ în afaceri relevante pentru proiectele de infrastructura. În companii din domeniul construcțiilor, materialelor și prefabricatelor pentru construcții, în industria petrochimică, evident în industria militară, avem de-a face cu prezențe și actori noi, capital american. În aceasta ecuație eu cred ca ar fi naturala o mare investiție americană în zona de energie, fie ca vorbim de surse convenționale, rafinare, petrol, fie ca vorbim de regenerabile. Ma refer la investiții mari, de miliarde de dolari. Pe de alta parte, ar fi deopotrivă firesc ca o mare banca americana sa faca achiziții în Estul Europei sau chiar sa cumpere în România, direct... Nu m-ar surprinde, de altfel exista interes, se prospecteaza. Uitați-va la câte licențe bancare sunt în piața și au facut recent obiectul unor tranzacții și o sa vedeți ca unele sunt acum deținute de niște entități aparte, un fel de deținatori de tranziție, în orice caz nu jucatori bancari.

Aceștia sunt antemergatorii...

În orice piața, în momentul în care te aștepti la o transformare structurală nu aștepti ca aceasta sa se produca, dar nici nu îți asumi riscul investiției complete, ci te folosești de antemergatori, de cei care pregatesc terenul. Așa s-a întâmplat și la noi practic în orice industrie, în orice sector economic, așa este și în domeniul financiar-bancar... Un proces de consolidare la vârf, un proces speculativ la baza. Aici au fost încheiate 3-4 tranzacții în mai puțin de 2 ani de zile, o perioada foarte scurta, pentru ca numai autorizarea dureaza 6 luni, alte 6 luni tranzacția, iar acesta poate fi un semnal. Licențele bancare au facut obiectul unor tranzacții în care achizitorii sunt fie fonduri de investiții, fie investitori instituționali în parteneriat cu non-banking investors, ceea ce te duce cu gândul la o investiție speculativă de pregătire a terenului pentru intrarea pe piața a unui jucator strategic.

La fel, în domeniul telecomunicațiilor în mod evident exista un proces de consolidare care continua, direct-local sau regional-global, a se vedea și anunțul recent al tranzacției Vodafone-Liberty Global. În opinia mea, încă mai este loc aici, probabil vor rămâne 2-3 mari jucatori și după aceea vor fi tranzacții pe nișe. În sanatare-farma vorbim, de asemenea, de o continua consolidare, sunt achiziții după achiziții, este o cursa tot așa în Energie sau Real Estate.

Dupa cum știți, în general marii jucatori vor sa fie numărul 1 sau numărul 2 pe o piața, iar procesele de consolidare vor continua.

Și mai este ceva, un argument pe care nu l-am vazut foarte des folosit, deși este destul de la îndemână. Deosebirea între perioada 2006-2007, momentul de vârf al tranzacțiilor efectuate pe piața locală, și anul 2018, este ca atunci se faceau foarte multe tranzacții cu banii bancilor (*leverage*). Astazi majoritatea investitorilor au sume considerabile (*equity*) pe care le investesc cu și mai multa prudență. Sunt deci mult mai multe fonduri disponibile pentru investiții, decât în anii 2006-2007, perioada de referință pentru tranzacții. De fapt, tipul de capital pe care îl avem azi pe masa, ca potențial capital de investit, față de capitalul de atunci, este de o calitate net superioară, are potențial pentru un volum investițional mai ridicat.

În plus, tipologia investitorului e mai complexă, sunt mai mulți investitori strategici care caută oportunități și diversificare.

## **Se stie ca exista o ciclicitate a economiilor. În ciuda acestei efervescente, o noua criza va veni. Unii economiști îi vad deja semnele la orizont, peste Ocean. Ar trebui sa ne îngrijoram?**

**Florian Nițu:** Sunt teorii care spun, într-adevar, ca ciclurile economice dureaza în jur de 7 ani, pe aceasta linie,

anul urmator ar fi premergator unei perioade recesioniste, însa eu nu vad înca toate semnele unei bule economice. De ce? Probabil ca este o consecința a restructurarilor de dupa 2007-2009, faptul ca în ultimii 10 ani s-a produs o capitalizare serioasa, mult mai sanatoasa, iar economia mi se pare mult mai viguroasa azi, inclusiv piața de M&A, care sta pe fundații mult mai solide acum decât starea în 2007.

În toate tranzacțiile la care noi participam am vazut bugete de creștere, planuri de expansiune, pariuri facute pe dezvoltare, nu sunt indicii care sa arate o criza. Ba chiar aş spune ca în unele domenii - real estate, energie, IT, de exemplu, nu sunt proiecte, business-uri, produse suficiente care sa acopere cererea. Dau aici un exemplu din piața imobiliara: reprezentam un mare fond de investiții american care de aproape doi ani cauta și nu are ce sa cumpere. Ne uitam dupa toate tipurile de ținte de achiziții și concluzia este ca nu avem tipul de produs la nivelul de calitate pe care l-am dori, de valoarea pe care o vrem, care sa mai fie și disponibil la vânzare... Sunt proiecte de real estate de calitate, dar nu sunt disponibile la vânzare. În aceste condiții, soluția este ca acel investitor sa aduca un partener, un dezvoltator profesionist, care sa creeze acel produs. Și astfel piața se echilibreaza. De fapt, nevoia de dezvoltare a fost ea însași generata de interesul investițional. Așa a aparut o noua generație de developeri locali. One United, Forte Partners, ca sa dau doar doua nume, au fost foarte activi în ultimii ani, dar sunt mulți alții și sunt ‘produși’ de piața locala. De ce? Pentru ca ei au identificat corect nevoia pentru un anumit tip de proiect, au intuit nevoile investitorilor, dimensiune, funcțiune, anumite standarde de compliance și le-au creat. Iar acum le vând “de pe plan”... Nevoia este reala, iar piața este mare, așa încât toți acești dezvoltatori sunt angajați în tranzacții. Sunt câteva portofolii care cred ca se vor mișca. În imobiliare vad tranzacții de portofolii de peste 1 miliard de euro, sunt 3-4 fonduri sau investitori instituționali care concentreaza active estimate mult peste aceasta valoare și în opinia mea, cel puțin unul dintre ei, va “ceda” acestei presiuni de vânzare și va face exit. Nu știu daca va fi anul acesta, poate în 2019, dar va fi curând. Tranzacțiile mari cer acum mai mult timp de implementare, este adevarat, dar vad o schimbare semnificativa. Fiecare din domeniile sanatare-farma, telecom-IT, energie, imobiliare poate genera o tranzacție de 1 miliard plus, de euro.

### **Așadar tranzacția de 500 de milioane de euro din vânzarea la Profi nu va ramâne referința pe o perioada prea lunga ...**

**Florian Nițu:** Cred ca pentru zona de retail, ca tranzacție individuala, aceasta va ramâne o referința pentru câțiva ani, deoarece nu se anticipeaza niciun exit similar. Sigur, sunt speculații ca lanțul Cora s-ar putea vinde, dar nu cred ca ceilalți retaileri, care ar putea face o tranzacție de acest nivel, vor face o astfel de mișcare în urmatorii ani. Din contra, acolo este o consolidare crâncena. România este o piața foarte mare și, ani de zile, unitațile de retail de aici au fost premiate în vânzari la nivelul rețelelor. Vor fi probabil mai multe tranzacții la scara mai mica, în zona fiecarui retailer, pentru ca fiecare dintre jucatorii mari adauga rețelei alte supermarket-uri, dar niciunul nu anticipeaza o tranzacție de mari dimensiuni. Nu vad ca vreunul dintre blocurile de retail locale sa se dizloce în acest moment. Cel puțin nu pentru rațiuni locale. Desigur, dupa cum s-a speculat ani de zile, daca lanțul Walmart, spre exemplu ar intra în Europa, sau Amazon își materializeaza intențiile de a reforma și acest tip de retail, atunci da, dupa parerea mea, oricare dintre acești mari jucatori locali ar putea fi incluși într-o tranzacție.

### **Ați fost multumiți de activitatea firmei din 2017? Sau a fost un an mai lent? Cum poate fi caracterizata activitatea din primele luni ale anului?**

**Florian Nițu:** Am spus-o de nenumarate ori, nu de proiecte sau de volume ducem lipsa. Numarul de proiecte și volumul de munca sunt similare cu cele ale anului anterior, am facut angajari și credem în continuare ca dimensiunea adecvata a unei firme de top în România este de 70-80 de avocați. Problema reala - cu care se confrunta mai toți consultantii în ultima vreme - este o presiune majora pe onorarii. Este o presiune foarte mare în toata lumea pe onorariile consultantilor. Noi, cei din consultanța de afaceri, financiara, dar și legala, abia acum resimțim în profunzime transformarile structurale generate de valul recesionist major al anilor 2008-2009, val care a determinat restructurari în toate sectoarele, a condus la regândirea tipului de resurse folosite, a rescris procesele de lucru și de raportare ș.a.m.d.

Am vazut recent, în “*The Lawyer*”, o radiografie a politicii de onorarii la marile firme din top 100, înainte și dupa

criza din 2008-2009, centrat, cu precadere, pe ultimii ani. Analiza arata ca onorariile orare din avocatura de consultanță, *top tier*, globala, au scazut în termeni nominali cu aproximativ 40%. În urma cu zece ani vedeam, în *bid*-urile la care participam alături de firme globale, tarife orare ale partenerilor cu o experiență de 20 de ani care sareau în medie de 700 de lire, în Anglia, sau 1.000 de dolari, în SUA. Astăzi nu are nimeni nicio problema în City să meargă cu onorarii de 450 de lire pe ora și am văzut firme americane mari, din top 10, care cer acum 'doar' 600 de dolari pe ora pentru același tip de parteneri și pe același tip de serviciu.

Pe lângă aceste transformări structurale, ne confruntăm, cu două categorii de factori care presează în zona de onorarii.

Prima categorie vizează fragmentarea și nișarea serviciului avocațial, fenomene la care ne așteptăm, prezente în toată lumea post-modernă. Era previzibil și la noi, a crescut iată și o a doua generație de avocați de afaceri, mulți au trait epoca firmelor mari, au ajuns între timp la 40-45 de ani și vor să încerce 'beneficiile' nișelor, ale ultra-specializărilor. Sau pur și simplu, sunt avocați care preferă acest drum, sau simplu, nu vor să-și asume riscurile și angajamentele inerente carierei într-o firmă mare, *fully-fledged*. În fine, miza este mult mai mare acum și șansele sunt mai mici, pentru că piața nu mai este astăzi atât de "verde". Aș spune că este chiar "roșie", foarte competitivă, iar nișarea este o variantă de răspuns la această presiune concurențială. Autonomie, libertate, nișare... va supraviețui însă fiecare în nișa lui? Este greu de răspuns, trebuie să te uiți la fiecare în parte, să vezi care este *value-proposition*, ce oferă fiecare în contrapartidă. Adevărat însă că nișarea, fragmentarea serviciului avocațial, pun sub presiune oferta firmelor mari, pentru că firmele de nișă pot, teoretic și cel puțin temporar, să ofere aceleași servicii pentru tarife mai mici, întrucât costurile lor de headcount și facility sunt mai mici, investesc mai puțin sau deloc în costuri neasociate clientului, promovare, etc. Ofertele de onorarii ale acestora pot fi cu 40% mai mici, aceasta este o realitate cu care trebuie să trăim.

A doua categorie include fenomene precum automatizarea, standardizarea, *samplingul* serviciului avocațial și transformarea acestuia în procedură, mai simplu, în marfa. Serviciul legal este cumva golit de conținutul său personalizat în temeiul caruia tu, asociat într-o firmă mare, te duci în *board*-ul unei companii, iar poziția ta de *adviser* în *board*-ul respectiv este să te asiguri că toate elementele de *aviz strategic legal* sunt urmărite, întrunite, realizate.

În urma cu 20 de ani, personalitatea, reputația, experiența și calitatea serviciului tau, în mod particular, ale avocatului Ionescu, erau decisive în opțiunea clientului. Azi, procesul acesta este, în multe situații, aproape depersonalizat, mandatul de asistență juridică este deseori transformat într-o procedură, iar ceea ce contează este că firma, eventual un nume cât mai cunoscut, care are o cât mai bună bancabilitate, să facă o 'certificare de legalitate'. Practic, sunt proiecte în care partea de *legal advice* s-a redus major și a fost înlocuită cu *formal advice*, *formal compliance*. Este ceea ce eu numesc *legal rubber stamping*, fiindcă implicarea personală este redusă, iar accentul este pus pe proceduri. Noi toți, în business-ul asta, știm însă că procedurizarea presupune scalabilitate. Și evident că, atunci când un serviciu se poate transforma într-o procedură, iar aceasta poate să devină scalabilă, cu cât este mai scalabilă, cu atât livrarea se poate face automat, cu un cost mai mic. Cu cât costul este mai mic, prețul poate fi redus și el, iar rata de reproducere devine mai mare. Și iată cum avocații care transformă serviciul personalizat în procedură și în final produs/marfă se vad ei înșiși excluși din piața produsului... 'tehnicieni' cu minime cunostințe juridice le iau locul.

În concluzie, dacă vrei și poți să vinzi valoare adăugată în serviciul avocațial, în mod esențial, vei evita să intri în această zonă de vânzare a '*certificărilor de legalitate*'.

E adevărat, cohorte de consultanți traiesc azi din tot felul de certificări, cu atât mai mult la noi unde de 4-5 ani navigăm pe un val de *compliance-anxiety*. Testăm *compliance* foarte serios și au apărut multe firme de certificare, iar companiile se pare că le cumpără acest serviciu. Generează asta în interiorul organizației o cultură de conformitate cu legea? Cel mai probabil nu. Le generează o etichetă de companii care respectă legea? Da. Valorează ceva acea etichetă? Nu știu, rămâne să vedem ...

Ce pot remarca este însă că aceste transformări se dovedesc de impact, ele influențează firmele independente, *full service*, le determină să adauge și mai multă valoare în serviciile prestate, astfel încât ceea ce oferă să nu fie ușor de înlocuit. Răspunsul este astfel dat printr-o și mai mare implicare personală, și mai multă expertiză, mai profundă, prezență efectivă și de mai mare însemnatate, munca tot mai prețioasă pentru client.

În fine, aș mai face un comentariu aici. Până la urmă aș zice că nu ne îngrijorează atât de tare presiunea pe

onorarii, cât tipul de concurență de care avem parte din aceasta perspectiva. Sunt în mod evident companii care solicita oferte, vorbesc de companiile private, nu de proiectele publice în care pot fi diverse argumente și considerații pentru care ofertarea sa fie excentrică, în condiții neconcurențiale prin definiție. Am participat anul acesta în numeroase *beauty contests*, la companii private, cu margini frumoase de profit, cu bugete serioase, cu nevoie de munca sofisticată, în care de la început condițiile impuse ofertanților erau în mod evident nesustenabile economic pentru orice furnizor rezonabil calificat.

Este îngrijorător faptul că, în efortul continuu de a atrage cât mai multă clientelă, avocații accepta astfel de reguli ale jocului care îi pun câteodată în condiții de *dumping* absolut de nejustificat și de neînțeles. Deserviciul făcut profesiei în acest fel este major.

Hai să facem un pic de aritmetică aici... Cunoscând piața, putem asuma că un avocat stagiar la firmele românești din top 10, să spunem, poate spera la 1.000 – 1.200 de euro, sau chiar mai mult, ca remunerație de tip *entry level*. Mai știm că un avocat senior poate să câștige aproximativ 3.000 – 4.000 de euro, un manager/colaborator coordonator poate să atingă în medie 5.000 – 6.000 de euro, iar un *salaried partner* poate face venituri sigure de 7.000- 8.000 poate 10.000 de euro. Acestea sunt date de tip cadru, pe baza unei scări de remunerare folosite de firmele care livrează un anumit tip de serviciu avocațial și, chiar dacă fiecare dintre acestea are politici diferite – unii oferă poate un alt regim de implicare în proiecte, alte pachete de stimulente și facilități – putem asuma că nu pot fi diferențe fundamentale între abordări. E clar că la acest nivel, toate firmele de avocați au o anumită structură a costurilor fără de care nu pot funcționa – cu sediu, utilități, posturi de lucru, computere, soft personalizat, support, knowledge management, training, ș.a.m.d., la care adaugă costurile de headcount, salariile, bonusuri etc. Dacă modelul de afaceri se bazează pe o margine de cca. 20%-25%, să zicem, cu o astfel de structură de cost, vei constata că nu este posibil ca la acest nivel, într-o organizație de acest tip, să ofertezi o rată orară mai mică de 120 de euro pe ora, în medie, în proiecte complexe care cer înaltă calificare. Este pur și simplu neeconomic!

Pot fi excepții, desigur, poate ai interesul să deschizi o nișă, un account, un portofoliu, poate vrei să investești într-o relație specială, etc., dar mediile sunt întotdeauna relevante. Poate sunt firme pentru care pragul profitabilității este la 140 de euro/oră, poate pentru alții este la ‘doar’ 100 de euro/oră, dacă au un aranjament special pentru costurile fixe. Dar nu poți să ofertezi 50 de euro/oră fără să asumi că mergi sub rata ta de cost. Or, acestea sunt lucruri care nu se fac și uite că totuși se fac, sunt un fenomen capabil să genereze mutații pentru că, odată ce piața privată identifică un exemplu extrem, îl transformă instantaneu în *benchmark*-ul următorului proiect. Pasul următor, imposibilitatea de livrare...

### **Pâna unde coboară azi onorariile în finanțări sau fuziuni și achiziții?**

**Florian Nițu:** N-am să mă abțin, nu pot da nume, deși aș vrea ... uite într-un proiect de asistență juridică pentru o bancă ce acordă o finanțare corporată standard, *cash flow needs*, una dintre firmele de avocați internaționale vestite pentru activitatea în finanțări și care are probabil în panel jumătate din bancile locale, a oferit pentru întregul mandat de asistență pe partea bancii suma de 3.000 de euro. Pentru noi a fost un șoc!

### **Ce sumă ar fi acoperit costurile de care vorbeai mai devreme în acest proiect?**

**Florian Nițu:** Minim 30 de mii de euro. Au oferit 10 % din oferta considerată ‘corectă’.

O altă firmă, tot internațională a oferit ‘imensă’ sumă de 20.000 de euro pentru un mandat M&A complet, *due diligence*, tranzacție, documentele tranzacției și autorizarea la Consiliul Concurenței ...

Știi care este urmarea? Câștigi proiectele cu astfel de oferte, după care constăți că nu ai cu cine să le lucrezi pentru că un expert trebuie plătit corespunzător. Nu ai cum să plătești decent profesioniștii dacă scazi într-atât onorariile și atunci implici în proiecte oameni pe care îi poți plăti din ce și cât generează. În consecință, ajungi să livrezi un serviciu de o mai slabă calitate, clientul va fi nemulțumit și așa mai departe. Lucrurile se rostogolesc împotriva ta, numai că durează un timp până se produc efectele.

### **În ultimii ani, birourile din București ale marilor firmelor de avocatură cu prezența regională/globală par**

**sa fi fost mult mai active în tranzacții decât cele românești, fiind prezente în aproape toate marile proiecte de pe piața locala. Cât de mult sunt casele de avocați ”domestice” afectate de concurența firmelor cu prezența regionala?**

**Florian Nițu:** Da, probabil ca anumite tranzacții vor trece peste radarul nostru. Dar firmele independente au facut o opțiune și și-au asumat asta. Pe de alta parte nu va fi un litigiu mare, semnificativ, în care o firma independenta sa nu fie implicata, cumva. Nu va fi un proiect mare de PPP - infrastructura, concesiuni ș.a.m.d. - de compliance, achiziții publice, în care o firma locala sa nu fie prezenta într-un fel sau altul. Nu vor fi tranzacții complexe în care sa fie nevoie de un proces de *due dilligence* profund unde sa nu fie contractata sau subcontractata o firma independenta.

Pentru ca ai nevoie de un *knowledge local* foarte profund în M&A, de *due dilligence sofisticat*, de *compliance check*, de managemet de litigii, de proiecte de infrastructura, de investiții în real estate, în toate acestea firmele locale sunt necesare pentru ca sunt așteptate sa exceleze. Acestea sunt mai expuse – de exemplu în finanțările cross-border, în general, pentru ca trebuie sa concureze pe o piața globala în care lucrurile se mișca rapid și pe care, de multe ori, firmele independente nu pot ține pasul. Cinstit vorbind, într-o astfel de piața globala, costul asociat celui mai înalt nivel de asistența este foarte mare și firmele locale nu și-l pot permite. Și atunci livreaza un serviciu decent, dar concentrat pe zona de *compliance, regulatory*, unde au abilitațiile locale cu care se diferențiază. Firmele locale independente își pot dezvolta, în schimb, o practica de arbitraj internațional spre exemplu, iar noi cred ca am reușit sa facem asta cu succes. Vor aparea și highlight-urile de presa în curând, sunt convins. Aici te bazezi din nou pe expertiza personala, pe track-record-ul fiecaruia. De fapt, în toate zonele consultanței în care prestația personala este cea prin care se creeaza valoarea decisiva în serviciul avocațial, firmele independente ar trebui sa prevaleze, în principiu.

**Clienții și piața avocaturii au pus o eticheta de ”firma de tranzacții” casei de avocați pe care o coordonezi. Este corect reflectata aceasta eticheta în numarul de mandate, clienți, proiecte on-going sau finalizate în care s-au implicat avocații PNSA în ultimul an?**

**Florian Nițu:** Ne pastram statutul, suntem în continuare numarul 1 dupa numarul de tranzacții avizate și încheiate cu succes. Pe raportarea facuta de *DealWatch* aveam recent, 143 de tranzacții în ultimii 10 ani, ceea ce înseamna o medie de 15 tranzacții închise pe an, ceea ce e foarte bine. Dupa numarul de tranzacții închise cu succes ramânem firma numarul 1 pe piața locala.

Noi am avut întotdeauna 20 de proiecte în derulare, avem 5 echipe de M&A, iar parteneri, experimentați precum [Bogdan C. Stoica](#), [Silviu Stoica](#), [Alexandru Ambrozie](#), [Vlad Neacșu](#), [Valentin Creata](#) sau [Cristian Popescu](#) sunt implicați *hands on* în acest segment. Pot spune ca rata de succes a tranzacțiilor este azi un pic mai mica, însa asta arata ca este interes mai mare pe proiecte, sunt tot mai multe tranzacții în proces competitive, dar și ca așteptările sunt mai înalte. Este, daca vrei, o maturizare a pieței de M&A care a devenit din ce în ce mai bine articulata, mai standardizata. Procedurile competitive în care se angajeaza un consultant au luat locul tranzacțiilor *one to one* și atunci este normal ca rata proiectelor ajunse la final sa fie mai mica, pentru ca sunt tot mai mulți ofertanți la același target și, evident, câștigatorul va fi mereu unul singur...

**Care ar fi acum proiectele mari ale firmei?**

**Florian Nițu:** Avem mari proiecte în healthcare și farma, avem tranzacții în distribuție - unele se închid, iar altele sunt achiziții suplimentare – în real estate, ca întotdeauna, în dezvoltare imobiliara pe toate segmentele, cu investiții semnificative. În momentul de față suntem implicați în zona de infrastructura, materiale de construcții, logistica, warehousing, urmarim o mare tranzacție în resurse naturale, în energie, care cred ca ajunge la final în curând. Pe de alta parte, în agribusiness avem cel mai mare numar de proiecte și, printre clienți, proprietari care dețin, cumulat, cele mai mari portofolii de teren agricol din România. Reprezentam clienți care dețin împreuna peste 50.000 de hectare de teren agricol, în jur de 80 de ferme, și urmeaza tranzacții noi. Nu am amintit IT-ul, în care suntem, de asemenea, implicați în mai multe tranzacții...

Daca ar fi sa fac un sumar, în opinia mea valorile cele mai mari vor fi în energie/ real-estate/ telecom, dar tranzacțiile cele mai spectaculoase, în urmatorii ani, vor fi în agribusiness & food și, respectiv, în IT.

M-am uitat recent pe o lista cu acceleratoare de business din zona IT și am vazut cca. 30 de acceleratoare cu contribuții de la 50 de mii pâna la 200 de mii de euro fiecare. Unele idei sunt absolut fenomenale. Eu estimez ca în momentul de față sunt 50, poate chiar 100 de start-up-uri în zona IT, toate cu un potențial similar cu UiPath și dintre care, în urmatorii 5 ani, probabil 10 vor atrage rândul doi de investitori instituționali. Dintre aceștia, în 10 ani, probabil vor ieși *unicorns*. Lumea IT-ului știe ca București și Cluj sunt adevarate huburi, bine marcate pe harta IT a Europei. Este doar începutul aici, fara dubiu.

### **Mi-ai putea spune care sunt practicile cu motoare turate? Și care ar fi celelalte practici pentru care contextul economic este mai puțin favorabil?**

**Florian Nițu:** Noi avem o practica foarte puternica de achiziții publice, de public-privat, și ne nemulțumește faptul ca de un an și jumătate proiectele publice sunt suspendate, blocate dintr-un motiv sau altul. În aceasta practica se lucreaza acum mai mult în zona contencioasa, avocații sunt ocupați cu litigii legate de achiziții publice. Proiecte importante însa nu s-au lansat înca, se vor lansa. Având în vedere fondurile europene care trebuie absorbite, în urmatorii 2 ani ar trebui sa se lucreze zi-lumina pe proiectele anunțate.

A doua zona, tot legata de context, este cea de protecție a mediului. Cum bine știi, dupa ce a intrat în UE, România a beneficiat de o perioada de grație de 10 ani în aria de conformitate în materie de siguranța, sanatate și protecție a mediului. Avem toate resursele aliniate, avem expertiza cea mai buna și ma așteptam sa vedem zeci de proiecte... dar nu se întâmpla mare lucru. La fel, ne ocupam de litigii, însa așteptam și aici o "explozie" de proiecte.

Evident, GDPR-ul ne-a solicitat tare și pe noi, practic din toamna trecuta, cu toate ca am luat masuri, am avut resurse la îndemâna. Însa și aici a aparut un tip de concurența neloiala, stranie, consultantii nou creați pe acest segment care, practic, au dinamitat prețurile. Am vazut pachete de *full GDPR compliance* vândute cu 2.000 de euro unor societăți bancare, o gluma proasta...

### **Vedeți la orizont oportunități pentru un anumit tip de consultanța care se anunța promițator? Vreo nișă care sa "explodeze"?**

**Florian Nițu:** România a beneficiat de diverse perioade de grație din partea Uniunii Europene pentru obligații post-aderare și, în principiu, cam toate termenele au expirat sau sunt pe punctul de a expira. Companiile se vor confrunta cu un val de dosare de autorizare/reautorizare, compliance, fie ca este vorba de mediu, de autorizare generala pentru business ș.a.m.d. Așteptarea de conformitate cu legea va crește semnificativ, iar statul se va îndrepta împotriva operatorilor economici, împotriva privaților, pentru conformitate.

În general aș spune ca relația cu autoritațile va suferi, din diverse motive, modificari semnificative, iar la companiile mari aceasta va fi și mai vizibila. Orice element de compliance - mediu, fiscal, optimizare etc. - va aduce în centrul atenției companiile mari. În plus, daca problema deficitului se va dovedi acuta, ne așteptam la o înasprire a colectarii fiscale, care va aduce evident la o explozie a litigiilor fiscale.

Aceasta zona privata în relația cu autoritațile este foarte importanta pentru noi, ca firma de avocați, ca și consultant. În momentul de față exista un procent destul de redus de contencios, companiile românești, în general, se lupta mai puțin cu autoritațile decât o fac, în medie, companiile europene sau cele din SUA, unde ratele sunt uriașe. La noi rata este mult mai mica, avem companii "obediente", în general, care își accepta soarta...

Pe lângă zona de compliance, va exista, desigur, ceea ce se cheama *Fintech*, sau componenta de tehnologie din zona de interfața financiara. Acum Bitcoin a devenit o referința generica, dar nu de Bitcoin este vorba, ci, în general, de orice tip de moneda alternativa, orice tip de *settlement*. Acesta este viitorul, schimburile economice vor fi contorizate pe o platforma tehnologica în care banul, așa cum îl cunoaștem azi, nu va mai avea niciun rol.

Aceasta perspectiva este însa un pic mai îndepartata, probabil pe un orizont de 10 ani... Noi avem și alte priorități, pâna sa ajungem la *initial coin offerings* (ICO) ori alte asemenea elemente de viitor. Noi trebuie sa rezolvam problemele gropilor ecologice, autostrada București-Brașov, suntem înca într-o alta etapa...



---

## **Cât de greu este sa coordonezi astazi o firma de avocați de talie mare, care sunt provocarile? La ce anume trebuie sa te uiți, ce decizii strategice trebuie sa iei?**

**Florian Nițu:** Cel mai greu – e doar un fel de a spune, în general nu ma plâng – este sa găsești modalitatea, formula prin care oamenii se regasesc în ceea ce fac. Sa creezi condițiile cadru în care ei sa fie ei înșiși la birou, sa nu le produci conflicte majore între agende, de viața, de cariera, între aspirații și nevoi ...

### **Aveți o rata de retenție excepționala, aș spune...**

**Florian Nițu:** Da, aici cred ca am reușit. Întotdeauna te gândești ca poate anumite lucruri le-ai face mai bine, nu zic ca suntem perfecți, dar cred ca, daca avem o explicație pentru care avem cea mai stabila echipa de avocați, de aproape 20 de ani, aceasta sta în cultura noastra organizaționala. Firma face parte din viața noastra și o acceptam ca atare. Desigur, importanta este și planificarea. Iar asta, la fel, se testeaza foarte ușor. De exemplu, daca ești coordonator, lipsești 6 luni și se întâmpla ceva, înseamna ca ai fost un slab coordonator. Daca lipsești mai mult de o jumătate de an și nu s-a întâmplat nimic neprevazut, înseamna ca ți-ai facut treaba bine. Evident, vorbeam de execuție aici, nu de planificarea strategica, care vizeaza aproape întotdeauna prioritățile de dezvoltare, oportunitățile posibile...

### **Înainte sa apara, altfel spus sa fii pregatit, sa prinzi valul...**

**Florian Nițu:** Da, sa fii pregatit, și aici am fost mereu atenți și cred ca uneori am fost și inspirați. E drept, am investit și în zone care nu au confirmat, iar protecția mediului este un exemplu. Noi am anticipat ca acum, când stam de vorba, în România vor fi 50 de litigii majore legate de obligații de mediu. Ma așteptam ca toate platformele industriale pe care le-am vazut în diverse procese de due diligence și care, în mod evident, nu au autorizari dupa litera legii, sa fie deja în proceduri cu autoritățile de mediu. Dar, de fapt, nu suntem încă acolo. Pentru GDPR investiția este, în ciuda aparenței, de termen lung. Dar sunt multe arii de practica cu mare viitor. Cred cu tarie în *Legal Fintech*, dar sunt conștient ca va fi nevoie de mai mult timp până când vor fi posibile proiecte mari. Suntem foarte bine poziționați aici, pentru ca avem o divizie excepționala de IT/software, oameni care au facut IT sau care au lucrat pentru *software publishers* de ani de zile și, în același timp, avem o divizie excelenta dedicata proiectelor de *capital markets*. De fapt, cheia zonei de *Legal Fintech* este excelentul mix de expertiza în zona pieței de capital și în sfera IT/software, pentru ca orice platforma Fintech va funcționa ca o companie de *clearance*, ca un depozitar. Cumva, din punct de vedere al decontarii transferurilor în tehnologie, mecanismele relevante sunt similare celor ale pieței bursiere, iar din punct de vedere al implementării în mod evident vei folosi cunoștințe relativ avansate de *software publishing*. Avem o echipa dedicata acestui domeniu. Credem mult și în domeniul energiei, preconizam un al doilea val de investiții în regenerabile. Din pacate, primul val de regenerabile a fost uriaș ca potențial de investiții, uriaș ca sume direcționate spre acest sector, dupa care, din pacate, și pierderile au fost uriașe. Am facut o analiza împreuna cu colegii specializați în energie și estimam ca în România s-au pierdut peste 1 miliard de euro în investiții în eoliene și regenerabile, investiții directe și profituri nerealizate. Sunt companii care au dezvoltat proiecte individuale de peste 100 de milioane de euro și le-au vândut bucuroși cu 10-20 de milioane de euro. Rata de faliment a fost foarte mare.

### **Dar nu au fost litigii mari pentru investițiile risipite degeaba în acest sector, de ce oare?**

**Florian Nițu:** E adevarat, mulți investitori din România nu au mers în dispute legate de investiții. Investitorii din doua țari - Spania și Cehia - au fost mai rapizi, numai ca, recent, Cehia a câștigat. Primul argument a fost acela ca nivelul de subvenții și stabilitatea subvențiilor erau un element de reglementare la discreția, până la urma, a autorității, în cazul de față guvernul ceh. Tribunalul a hotărât ca înlaturarea regimului favorabil de subvenții nu echivaleaza cu o încălcare a tratamentului corect aplicat investitorilor. Probabil ca și în dosarele investitorilor din Spania se va întâmpla același lucru. România a fost chemata recent în arbitraj ICSID în temeiul Energy Charter Treaty pentru o disputa relativ similara (*SG Building Solutions GmbH and others v. Romania* (ICSID Case No.

ARB/18/19).

Urmeaza însa un al doilea val de investiții în energie. Uite de exemplu soluțiile care utilizeaza biomasa. România, ca mare jucator în zona de agribusiness, va fi un mare procesator de mâncare. Cel mai probabil, investițiile pe care le fac în ferme anumite banci sau investitori instituționali din țările nordice, trebuie legate de marii procesatori și producatori de mâncare originari în acele țări nordice. Odata ce se vor crea condițiile pentru ferme de o anumita marime - și se contureaza deja - vor aparea marii procesatori de mâncare “atașați” la aceste ferme. Iar acești mari procesatori de mâncare vor fi mari producatori de deșeuri relevante pentru investițiile în biomasa, în energie. Vom vedea deci jucatori-parteneri ai acestor investitori în agribusiness și food care sa se implice în proiecte de biomasa. În tot bazinul Dunarii opereaza acest mix de investitori, nu doar în România, dar cred ca noi vom avea cota cea mai importanta din acest tip de investiții.

În fine, exista interes mare și pentru energia solara, dar aici nu sunt condiții tehnice pentru boom. În schimb, avem un potențial hidrografic uriaș care este clar sub-exploatat. Iar investițiile în energia hidro sunt destul de flexibile ca structurare și asigurare a riscului. Poți face serii de investiții hidro relativ mici, la care sa ai exit plan pre-definit, sau investiții mai mari, cu plan de stabilizare, exit parțial, etc.

**Mai multe firme de avocați ne-au spus ca vor sa creasca anul acesta, inclusiv prin fuziuni. Cred ca ar putea fi primele mișcari de acest tip anunțate dupa foarte mulți ani. Voi cum vedeți piața avocaturii? Se va consolida prin fuziuni în perioada urmatoare?**

**Florian Nițu:** Am auzit și noi, am avut discuții cu colegi din piața sau din strainatate, inclusiv cu unii care sunt interesați de astfel de mișcari. Eu cred ca, în momentul de față, suntem o piața profund concurențiala, bine consolidata. Nu am avut niciodata o distribuire atât de diversificata de proiecte și clientela la un numar așa de mare de jucatori. Exista probabil 5-6 firme, de dimensiunea noastra sau similara, care împreuna înca dețin o cota importanta din piața, dar, pe de alta parte, fie ca e vorba de nișe, fie ca e vorba de societăți cu o dimensiune mai mica, de 30-40 de avocați, o anumita fragmentare și o mai larga distribuire a mandatelor de asistența juridica s-a produs. Acum 10 ani ai fi listat 10 firme ca fiind importante, iar acum 20 de ani poate doar 5. Astazi sunt mai multe nume, nu poți sa nu iei în calcul nișele, ș.a.m.d. Asta înseamna ca ai de-a face cu o piața consolidata, cu o piața matura, în care intrarea unui jucator nou, ca inițiative green-field, este aproape exclusa. Orice jucator mare de afara care vrea sa intre pe piața locala o va face cel mai probabil pe baza unei relații de colaborare pe care a experimentat-o deja.

Pe acest model cred ca în România vom vedea curând înca una-doua firme de avocați, jucatori globali de tip rețea.