

Managing Partner | Din vorba în vorba cu Vasile Baiculescu, unul dintre avocații noii generații și coordonator al firmei Baiculescu & Asociații, despre managementul unei firme de avocatura, strategii de creștere și performanța: ”Planul strategic trebuie sa fie aliniat cu valorile și viziunea echipei, astfel încât strategia de dezvoltare sa porneasca din interiorul firmei și sa fie susținuta de expertiza externa. De-a lungul timpului, am colaborat frecvent cu experți din diverse domenii pentru a ne asigura ca adoptam cele mai bune practici”



Avocații firmei *Baiculescu & Asociații* cred în importanța unei direcții clare și a unui plan strategic de creștere, dar în același timp sunt deschiși la oportunități, acestea fiind analizate în contextul viziunii și obiectivelor strategice. Echilibrul între control și adaptabilitate permite firmei sa creasca sustenabil și sa rămână fidelă angajamentului sau față de servicii de înaltă calitate. ”Judecând după principiul lui *Pareto*, vizăm ca 80% din dezvoltarea noastră sa bazeze pe un plan strategic de creștere bine conturat, în timp ce rămânem flexibili pentru 20%, astfel încât sa putem adapta rapid strategia la oportunități și provocări neprevăzute”, a declarat, într-un interviu acordat *BizLawyer*, Vasile Baiculescu, *managing partner*-ul firmei de avocați *Baiculescu & Asociații*.

Această proporție se regăsește și în structura veniturilor firmei, 80% fiind generate de abonamentele recurente, în timp ce restul de 20% provine din proiecte ocazionale, aparute de la o luna la alta.

Inauguram cu această ocazie o rubrica noua, dedicata discuțiilor cu avocații coordonatori, pe teme de management și strategii. Vasile Baiculescu este primul *Managing Partner* invitat sa vorbeasca despre modelul de management și strategia de creștere a firmei.

La *Baiculescu și Asociații*, evaluarea strategică ce tinde sa raspunda unor întrebări precum ”Unde suntem astăzi? Care sunt punctele noastre forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările? Unde vrem sa fim în 12 luni și în următorii cinci ani?” a devenit o parte esențială a procesului de creștere și adaptare. Ultima evaluare majoră a avut loc recent, odata cu decizia de restructurare și diversificare a departamentelor și de adaptare a abonamentelor pentru a raspunde mai bine nevoilor clienților. ”Ne-am propus sa realizăm acest exercițiu anual, pentru a rămâne mereu în pas cu schimbările pieței și cu noile așteptări din partea clienților”, a explicat **Vasile Baiculescu**.

Potrivit interlocutorului *BizLawyer*, procesul a implicat întâlniri dedicate, deconectate de activitatea zilnică, în care echipa de management a analizat în detaliu direcțiile strategice. În acest cadru, au fost revizuite atent structura firmei, capacitatea de adaptare a echipei și oportunitățile de dezvoltare.

”Pentru a obține o imagine obiectivă, am colaborat cu consultanți externi, specializați în strategii de dezvoltare pentru firme de servicii profesionale, care ne-au ajutat sa identificăm nu doar punctele noastre forte, ci și zonele unde putem deveni mai eficienți”, a explicat coordonatorul *Baiculescu & Asociații*.

Un punct esențial în această evaluare a fost definirea clară a obiectivelor pe termen scurt și lung. ”În următorul an, ne dorim sa consolidăm oferta noastră de abonamente pentru a adresa mai bine cerințele clienților existenți și ale celor noi. Pe termen de cinci ani, viziunea noastră este sa ne extindem portofoliul de servicii, sa devenim un

partener de încredere pentru clienții cu nevoi juridice complexe, mai ales în zona pieței de capital, al pieței de asigurari, precum și alte domenii cheie”, a nuanțat **Vasile Baiculescu** în interviul acordat ^{Biz}Lawyer.

Mai multe despre modelul de management îmbrățișat de echipa Baiculescu & Asociații, strategia de creștere și măsurile luate, în interviul acordat de [Vasile Baiculescu](#) publicației noastre.



^{Biz}Lawyer: În ultimii ani, Baiculescu și Asociații a crescut constant în termeni de vizibilitate, notorietate, echipa și, probabil, la capitolul venituri... Care au fost principalii factori care au stat la baza acestei ascensiuni? A existat o strategie, urmata de masuri puse în practica pentru a avea aceast avans?

Vasile Baiculescu: Pentru Baiculescu și Asociații, aceasta creștere a fost rezultatul unei strategii bine conturata și atent implementata, centrata pe câteva direcții-cheie:

Calitatea prestației și satisfacția clienților: Ne-am concentrat întotdeauna pe furnizarea unor soluții juridice personalizate și de înalta calitate, iar feedback-ul pozitiv din partea clienților ne-a motivat sa menținem și sa perfecționam constant acest standard. Crearea unui sistem de verificare a calității ne-a permis sa adaugam valoare suplimentara fiecarui serviciu, consolidând încrederea clienților în capacitatea noastra de a gestiona eficient cazuri de o complexitate ridicata.

Echipa și mediul de lucru: Suntem conștienți de faptul ca succesul unei firme de avocatura depinde de oameni. De aceea, investim constant în dezvoltarea profesionala și personala a fiecarui membru al echipei, oferindu-le un mediu de lucru în care se simt sprijiniți și motivați. O echipa bine închegata și inspirata, care împartașește aceleași valori și standarde, este esențiala pentru oferirea unor servicii de top. Recent echipei noastre de avocați s-au alaturat mai mulți colegi noi, ceea ce ne permite o creștere a calității serviciilor, prin expertiza deținuta de aceștia.

Construirea unui brand bazat pe calitate: Am optat pentru o creștere strategica și selectiva, orientându-ne atenția pe clienții și colaborarile care împartașesc valorile noastre. Am ales sa livram servicii juridice unui numar limitat de clienți, pe baza de abonament lunar. Aceasta ne permite sa înțelegem mai bine tipul de business al clienților noștri și sa livram servicii juridice croite pe specificul fiecarui client. Personalizarea serviciilor noastre juridice, contribuie în mod esențial la întarirea brandului și creșterea calității serviciilor.

Abordarea de lucru: Fiecare proiect este gestionat cu o metodologie care combina precizia juridica cu creativitatea în gasirea soluțiilor. Am reușit astfel sa cream un mod de lucru orientat spre performanța și responsabilitate, care s-a dovedit a fi un factor cheie în creșterea și dezvoltarea noastra.

Acest set de valori și strategii au asigurat o creștere durabila și ne-au poziționat ca parteneri de încredere pentru clienții noștri, reușind astfel sa consolidam în mod autentic reputația Baiculescu și Asociații pe piața juridica.

Citește și

[→ INTERVIU | Vasile Baiculescu, managing partner Baiculescu & Asociații: Lansarea unei societăți de avocați vine cu multe provocari. Puterea și încrederea îmi sunt date de familie, echipa cu care lucrez, clienții care au încredere în noi, dorința de a deveni mai bun și de a transmite mai departe tot ceea ce am](#)

Învațat. Întrucât îmi doresc sa fiu implicat în deciziile care stabilesc cursul profesiei și pentru ca am încrederea ca pot aduce plusvaloare în cadrul structurilor de conducere, am decis sa candidez pentru demnitatea de Consilier al Baroului

Firmele de avocați ar trebui sa își puna toate întrebările de baza pe care și le pune o multinaționala care urmărește un traseu ascendent: "Unde suntem astazi? Care sunt punctele noastre forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările? Unde vrem sa fim în 12 luni și în următorii cinci ani?" Când și cum ați facut ultima data acest exercițiu?

La *Baiculescu și Asociații*, acest tip de evaluare strategica a devenit o parte esențiala a procesului nostru de creștere și adaptare. Ultima evaluare majora a avut loc recent, odata cu decizia de restructurare și diversificare a departamentelor și de adaptare a abonamentelor noastre pentru a raspunde mai bine nevoilor clienților. Ne-am propus sa realizam acest exercițiu anual, pentru a ramâne mereu în pas cu schimbarile pieței și cu noile așteptari din partea clienților.

Procesul a implicat întâlniri dedicate, deconectate de activitatea zilnica, în care am analizat în detaliu direcțiile noastre strategice alaturi de echipa de management. În acest cadru, am revizuit atent structura firmei, capacitatea de adaptare a echipei și oportunitățile de dezvoltare.

Pentru a obține o imagine obiectiva, am colaborat cu consultanți externi, specializați în strategii de dezvoltare pentru firme de servicii profesionale, care ne-au ajutat sa identificam nu doar punctele noastre forte, ci și zonele unde putem deveni mai eficienți.

Un punct esențial în aceasta evaluare a fost definirea clara a obiectivelor pe termen scurt și lung. În urmatorul an, ne dorim sa consolidam oferta noastra de abonamente pentru a adresa mai bine cerințele clienților existenți și ale celor noi. Pe termen de cinci ani, viziunea noastra este sa ne extindem portofoliul de servicii, sa devenim un partener de încredere pentru clienții cu nevoi juridice complexe, mai ales în zona pieței de capital, al pieței de asigurari, precum și alte domenii cheie.

Sa spunem ca exista doua tipuri de abordare: pe de-o parte, sunt acei coordonatori care spun ca firma a funcționat și a generat constant clienți noi și venituri, deci nu e nevoie de un plan de creștere și, pe de alta, cei care au nevoie de repere, de control, de indici masurabili ce pot fi corecți. Sunteți printre aceia care vor sa știe foarte precis direcția spre care se îndreapta firma și își fac planuri strategice, sau printre cei care prefera sa ramâna "flexibili și atenți la oportunități", fara niciun plan ce trebuie urmarit?

În cadrul *Baiculescu & Asociații*, credem în importanța unei direcții clare și a unui plan strategic, dar în același timp suntem deschiși la oportunități, care sunt analizate în contextul viziunii și obiectivelor noastre strategice. Acest echilibru între control și adaptabilitate este ceea ce ne permite sa creștem sustenabil și sa ramânem fideli angajamentului nostru față de serviciile de înalta calitate.

Judecând dupa principiul lui *Pareto*, vizam ca 80% din dezvoltarea noastra sa se bazeze pe un plan strategic de creștere bine conturat, în timp ce ramânem flexibili pentru 20%, astfel încât sa putem adapta rapid strategia la oportunități și provocari neprevazute.

Aceasta proporție se regasește și în structura veniturilor noastre, 80% fiind generate de abonamentele recurente, în timp ce restul de 20% provine din proiecte ocazionale, aparute de la o luna la alta.

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

Multe firme din afara granițelor urmează un model de management ce îmbină elemente de consultanță externă, o echipă de avocați și un office manager - care are atribuții extinse, de la zona financiară la cea de HR - ca parte a procesului decizional, de analiză și implementare a strategiilor. Ar funcționa acest model și în România? Care ar fi argumentele pro și contra? Dumneavoastră cu cine va consultați când schițați un plan strategic pentru Baiculescu și Asociații?

Pentru strategia firmei Baiculescu și Asociații, aloc personal mult timp și atenție, participând la cursuri, seminare, webinarii și analizând un număr semnificativ de cărți de management. Totodată, apelăm la consultanți externi pentru proiecte specifice. Consider că planul strategic trebuie să fie aliniat cu valorile și viziunea echipei, astfel încât strategia de dezvoltare să pornească din interiorul firmei și să fie susținută de expertiza externă. De-a lungul timpului, am colaborat frecvent cu experți din diverse domenii pentru a ne asigura că adoptăm cele mai bune practici.

Referitor la prima parte a întrebării, cred că un astfel de model ar funcționa în România. Acest model de lucru ar permite societăților de avocați din România să devină mai competitive în piață, ar contribui la creșterea gradului de profesionalism în aceste domenii și ar putea asigura o plajă de servicii mai largă.

Firmele de avocați de peste granițe au indicatori de performanță care determină progresul în atingerea obiectivelor strategice și financiare și le ajută să masoare competitivitatea: profitabilitatea pe avocat, evaluarea satisfacției clienților, rata de retenție a clienților, sold, facturi neîncasate, număr de clienți noi, număr de mandate noi șamd... Folosiți aceste instrumente, faceți periodic anumite corecții?

Pentru răspunsul la toate întrebările de mai sus există un soft dedicat avocaților. Acesta comunică, în timp real, rapoarte cu privire la gradul de îndeplinire al obiectivelor, respectarea KPI-urilor de către avocați, sold, facturi neîncasate, facturi de emis în luna curentă, facturare și notificare cu privire la facturile scadente, etc. Acesta ne-a permis să economisim câteva zeci de ore în întreaga echipă, întrucât a preluat o parte din sarcinile noastre administrative. Achiziția acestui soft face parte din procesul de automatizare pe care l-am implementat și pe care urmărim să îl implementăm în cadrul societății noastre în mod recurent.

Executarea cu succes a strategiei începe prin înțelegerea și interpretarea informațiilor referitoare la business-ul avocațial și continuă apoi prin transformarea acestor informații în măsuri care pot fi utilizate pentru a gestiona performanța unei firme. Ne puteți da exemple de interpretare a datelor și măsuri luate în ultimii doi ani pentru a vă alinia strategiei Baiculescu și Asociații?

Întrebarea este foarte interesantă. Am conștientizat faptul că piața din România oferă oportunități variate pentru firmele de avocatură, permițând o nișare pe anumite arii de practică și definirea unui profil de client ideal. Această diversitate ne-a permis să stabilim un calibru clar al clientelei careia ne adresăm: companii cu un anumit număr

minim de angajați și o cifra de afaceri care susține nevoia de asistență juridică recurentă.

Pe baza acestei strategii, am direcționat eforturile de creștere a portofoliului de clienți care îndeplinesc aceste criterii. Întrucât acești clienți au o activitate intensă și provocări juridice recurente, colaborarea pe baza de abonament reprezintă pentru ei o soluție optimă, permițându-le să ne dedicăm resursele pentru a le oferi soluții juridice adaptate și la timp.

Am implementat, de asemenea, un proces de externalizare a proiectelor care nu se aliniaza acestui profil de client către avocați cu o vastă expertiză în acele domenii, permițându-le să ne concentrăm resursele asupra clienților strategici.

Această abordare ne oferă timpul necesar pentru a înțelege în profunzime specificul fiecărui business, pentru a cultiva relația cu acești clienți și a furniza soluții juridice creative și de calitate superioară, care răspund pe deplin așteptărilor și provocărilor provenite din partea clienților noștri.

Opiniile unor profesioniști care ocupă poziții de top în departamentele juridice ale unor companii importante, pe platforma www.in-houselegal.ro. Urmărește temele dezvoltate de avocați sau membri ai comunității *In-houseLegal* și propune subiecte.

Cât timp alocati aprofundării tehnicilor de management și care sunt sursele de documentare/inspirație? Cum faceți transferul informațiilor dobândite către echipa?

Aș putea spune că managementul resurselor și implementarea acestora în cadrul societății noastre reprezintă mai degrabă o pasiune pentru mine și nu am contorizat acest lucru. Pot spune însă că, în zilele libere, pot petrece ore întregi gândindu-mă la o idee sau plan de dezvoltare, iar rezultatele sunt excepționale după implementarea acestora. Desigur, pentru că lucrurile nu pot fi lăsate la voia întâmplării, aloc cel puțin o oră pe zi pentru studiu și dezvoltare personală. În general timpul este alocat pentru studierea diverselor metode de management, seminare, webinarii și cărți în domeniu.

Principalele surse de inspirație sunt autori precum, *Brian Tracy, Robin Sharma, Napoleon Hill, Lorand Soares Szasz, Andy Szekely* și o multitudine de experți care și-au dedicat timp pentru creșterea și evoluția semenilor prin publicarea unor cărți excepționale. Tuturor le sunt recunoscător pentru faptul că au ales să împărtășească cu noi.

Transferul ideilor către echipa este oarecum ușor. Am norocul de a lucra cu colegi care sunt orientați către dezvoltarea personală și profesională și cu care împărtășesc același set de valori, în cea mai mare parte. În fiecare dimineață, alocăm 30 de minute pentru dezvoltare personală. În general citim cărți de dezvoltare personală și management. Ulterior, avem aproximativ 15-30 de minute de comunicare despre diverse subiecte. În general aceste subiecte gravitează în jurul metodelor de management și gestionarea activității. Pot spune că este un proces oarecum natural de comunicare cu echipa.

Ce înseamnă performanța pentru o firmă de avocați cum este Baiculescu și Asociații? Cum măsurați dumneavoastră performanța firmei, a echipei, financiară sau altă?

Pentru Baiculescu și Asociații, performanța înseamnă mult mai mult decât succesul financiar; este vorba despre

obținerea unor rezultate care generează un impact pozitiv și durabil pentru clienții noștri, despre creșterea profesională continuă a echipei și despre menținerea unor standarde etice și de excelență în fiecare proiect pe care îl abordăm. Furnizarea unor servicii de înaltă calitate și mulțumirea clienților este principalul criteriu în raport de care măsurăm performanța.

În afara de investiția în oameni (marirea echipei, creșterea performanței oamenilor), ce alte investiții credeți ca nu ar trebui să lipsească din strategia unei firme de avocați ?

Pe lângă investițiile în oameni, consider că o firmă de avocatură trebuie să aloce resurse în câteva arii-cheie pentru a rămâne competitivă și să răspundă cu succes nevoilor în continuă schimbare ale clienților.

Tehnologie și digitalizare: În era digitală, investițiile în tehnologie sunt esențiale pentru a eficientiza procesele și a facilita accesul rapid la informații juridice. Soluțiile software dedicate gestionării dosarelor, arhivelor digitale și facturării nu doar că îmbunătățesc productivitatea, dar oferă și un nivel superior de securitate a datelor, esențial în contextul GDPR și al protecției datelor clienților.

Infrastructura și mediul de lucru: Un mediu de lucru bine organizat și confortabil contribuie semnificativ la satisfacția echipei și, implicit, la performanța generală. De aceea, investițiile în spații de lucru care susțin colaborarea, precum și în facilități moderne, sunt importante pentru a menține un climat intern propice creativității și profesionalismului.

Marketing și branding: Investițiile în marketing și în construirea unui brand solid sunt esențiale pentru a asigura vizibilitatea și credibilitatea firmei. Comunicarea strategică și promovarea valorilor firmei pe platforme relevante, cum ar fi LinkedIn sau alte canale dedicate, pot atrage clienți noi și consolida imaginea firmei în rândul celor deja existenți.

Formare continuă și dezvoltare profesională: Dincolo de creșterea echipei, este vitală investiția în cursuri de formare continuă pentru a ne asigura că echipa este la curent cu ultimele modificări legislative și tendințe din domeniu. Seminarele, webinarele și programele de mentorat oferă avocaților un cadru în care pot învăța și dezvolta noi competențe, aducând astfel un plus de valoare în serviciile oferite clienților.

Consultanța externă pentru strategii de creștere: Colaborarea cu consultanți externi, specializați în managementul firmelor de servicii profesionale, poate aduce perspective noi și obiective asupra oportunităților de extindere și eficientizare.

Care ar fi prioritățile strategice ale acestei perioade pentru Baiculescu și Asociații?

În această perioadă, prioritățile strategice pentru Baiculescu și Asociații sunt centrate pe consolidarea și adaptarea serviciilor în funcție de nevoile pieței, dezvoltarea portofoliului de clienți și optimizarea resurselor interne.

Investim constant în formarea profesională a echipei, pentru a ne asigura că avocații noștri dețin competențele necesare pentru a gestiona spețe din ce în ce mai complexe. Această prioritate include atât instruirea tehnică, cât și dezvoltarea unor abilități strategice și interpersonale, care contribuie la o colaborare internă eficientă și la relații solide cu clienții.

De asemenea, investițiile în digitalizare și soluții tehnologice reprezintă o prioritate pentru eficientizarea proceselor și securizarea datelor. Automatizarea unor fluxuri operaționale și utilizarea unor soluții software pentru gestionarea dosarelor și monitorizarea performanței ne permit să maximizăm productivitatea echipei.