

— POKO GO!

Klienti dovedou rozeznat kvalitu

U „kulatého stolu“ týdeníku Euro jsme s partnery předních advokátních kanceláří mluvili o proměnách advokacie, mileniálech a stále sofistikovanějších klientech

Václav Drchal • drchal@mf.cz
 Klára Donathová • donathova@mf.cz

► Jak se za ta léta, co pracujete v advokacii, změnili čeští klienti?

◀ **Robert Němec:** Tak jako ve všech oblastech podnikání i při užívání právních služeb se klienti vzdělali, vyspěli a dnes už skutečně dosáhli úrovně managementů mezinárodních firem. Přitom v 90. letech byl ten rozdíl markantní. Například pobočky zahraničních bank měly standardní, komplexní dokumentaci, zatímco české banky používaly dvou až třístránkové dokumenty, které neodpovídaly mezinárodním standardům a neřešily celou řadu rizik. Dnes má většina korporací interní právníky, kteří do „korporátu“ přišli z advokacie, mají perfektní trénink a dlouholetou praxi.

◀ **Jaroslav Havel:** A neplatí to jen pro soukromý, ale částečně také pro veřejný sektor. Pokud jde o velké státní podniky, bývá hlavním právníkem většinou někdo, kdo vzešel z přední advokátní kanceláře, z velké banky nebo korporace. Jen za poslední měsíc jsem měl čtyři takové schůzky, kdy proti mně seděl člověk, kterému je typicky pětatiřet let, „odkroutil“ si nějakou dobu ve společnosti, která byla naším klientem a patří do Czech Top 100 firem. Naši klienti díky těmto lidem dovedou ocenit výhody, které jim přináší velké kanceláře – mezinárodní přesah, schopnost řešit složité spory, orientaci v evropském právu, veřejných zakázkách či regulovaných odvětvích.

◀ **Ladislav Štorek:** Zkrátka klienti jsou schopni oddělit zrna od plev. Každý z nás má ve smlouvách o spolupráci s klienty či v nabídkách klauzuli, že nabídka platí za předpokladu, kdy má protistrana seriózního a edukovaného právníka. Dobře víme, že pokud protistranu zastupuje kancelář, která ví,

co dělá, jde vše rychleji a levněji. Pokud ale přijde klient s nezkušeným advokátem, který pro něj sice dělá celý život, ale kterého už klientova firma dávno přerostla, stojí to čas i peníze.

◀ **Němec:** V současné době mám pocit, že si toto klienti uvědomují daleko lépe než dřív. Chápu, že na kvalitní právní služby je třeba vynaložit patřičné náklady a jsou za ně ochotni platit.

◀ **Lukáš Ševčík:** Trh se mění nejen na straně klientů, ale i na straně kanceláří. Pamatuju si, že v dobách, kdy jsem začínal, se k sobě advokáti na schůzkách často chovali jako štěkající psi, kteří se klienta o své kvalitě pokoušeli přesvědčit intenzitou štěkání. Dnes jsou vztahy mnohem kolegiálnější a profesionálnější. Jde hlavně o to najít konstruktivní řešení.

◀ **David Koláček:** Kdybych to měl shrnout, tak naši klienti jsou dnes v drtivé většině sofistikovaní, obvykle přesně vědí, jakou právní službu potřebují, velmi rychle dokážou rozpoznat její kvalitu a dokážou ji ocenit.

► Práci advokátních kanceláří mění rovněž moderní technologie a umělá inteligence. Jak se díváte na jejich zavádění?

◀ **Ševčík:** Pracujeme samozřejmě na automatickém vytváření dokumentů, a nemyslím tím jen nějaké šablony a vzory, ale skutečně automatizovanou tvorbu dokumentů. Obzvláště v oblasti financování se to dá dobře využít.

◀ **Koláček:** My díky naší mezinárodní síti nemusíme takzvaně „vymýšlet znovu kolo“ a těžíme z toho, co připravila londýnská centrála. V Anglii už jsou



Robert Němec
 partner advokátní kanceláře PRK Partners



Ladislav Štorek
 vedoucí partner advokátní kanceláře Dentons

běžně v chodu nejen systémy, které provádějí roboticky due dilligence, ale stejně probíhá také řada – typicky nemovitostních – transakcí. Skutečně je jen otázkou času, kdy se objeví české jazykové mutace.

◀ **Němec:** Já osobně nevěřím, že by umělá inteligence zcela nahradila právníky. Jde spíše o zefektivnění a nahrazení některých časově a kapacitně náročných administrativních procesů. Automatické psaní či čtení dokumentů je samozřejmě účinným nástrojem, který se začíná používat i u nás, ale zatím to není v kategorii autonomní umělé inteligence. Neumím si nicméně představit, že by umělá inteligence ultimativně nahradila právníka v té strukturované práci, která je naší největší přidanou hodnotou. A pokud ano, tak doufám, že to bude ve světě, ve kterém já už nebudu.

◀ **Koláček:** Myslím, že nejméně bude v tomto směru ohrožena sporná agenda, kde je lidský faktor těžko zastupitelný.

◀ **Havel:** Zrovna – už asi tři čtvrtě roku – testujeme pro oblast bankingu a financí automatický systém Legito. Nevěřím, že budou nahrazování zkušení advokáti, ale mladých advokátů se to týkat může – místo dvou se uplatní jen jeden.

◀ **Koláček:** Dnešní generace mileniálů to má vůbec těžší než my. Když jsem začínal, prošel jsem stovkami vyjednávání, ovšem dnes je to vlastně svátek, protože se řada věcí domlouvá přes e-mail nebo mobil. Schopnost negociace se obecně těžko získává, protože nejlépe se učí na bojišti a to bojiště se dramaticky zúžilo.

◀ **Ševčík:** Doby, kdy každý z nás strávil jako mladý advokát stovky a tisíce hodin v data roomech a diktoval do diktafonu, jsou už dávno pryč. S nějakým

sentimentem ale snad může člověk říct, že tenkrát bylo alespoň možné si prodávanou společnost při provozu prohlédnout.

◀ **Němec:** Neustále se bavíme o umělé inteligenci, ale mně by úplně stačilo, kdyby základní software – jako je dokument management, CRM (řízení vztahů se zákazníky – pozn. red.) nebo obyčejný e-mail – fungovaly, jak mají, nebyly zaplaveny spamem a dokázaly vyfiltrovat to důležité. Stačí den neprohlížet e-mail a večer najdete ve schránce stovky – často úplně zbytečných – zpráv.

◀ **Štorek:** Nejlepší je to, jak prosazuje jeden kolega, všechno vymazat a odpovědět jen těm, kteří napíšu znovu.

Ale vážně, nesmyslné noční e-maily typu – udělám to, děkuji, já také děkuji, hezký večer – stojí spoustu času. Místo deseti zpráv by stačila jedna.

► Co sociální sítě? Nakolik mají velké kanceláře potřebu se na nich prezentovat?

◀ **Němec:** Zatím jsou pro nás spíš okrajové, i když jak se budou mileniálové dostávat do vedení firem, jejich důležitost poroste. Převážnou část našich klientů tvoří pořád trochu konzervativnější generace lidí, kteří Facebook nepovažují za nástroj vhodný pro business. To už snad spíš LinkedIn a částečně Twitter.

◀ **Havel:** Velký efekt u klientů to zatím nemá. Jde spíš o brand building. Naopak v recruitmentu začínají být důležité, protože jde o kanál, který nám otevírá cestu k juniorním kolegům.

◀ **Štorek:** Nedávno jsem viděl žebříček, ze kterého vyplynulo, že nejvíce klientů – 30 až 40 procent – hledá advokátní kancelář na základě osobního



Jaroslav Havel
řídící partner advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS

doporučení, a hned na druhém místě byl internet. Některé velké kanceláře facebookový profil mají, jiné ne, ale je jasné, že viditelnost na síti je důležitá. Vnímáme to jako platformu, které se nelze úplně bránit.

◀ **Havel:** Nedávno jsem si udělal takový mini-průzkum. Vzal jsem si deset nejrenomovanějších advokátních kanceláří světa a ukázalo se, že drtivá většina z nich facebookový účet sice má, ale velmi základní a bez aktivní správy. Odhaduji, že někdy v budoucnu vznikne skutečná byznysová síť, dnes jsme každopádně aktivní na LinkedInu. Budoucnosti Facebooku v advokacii kvůli určité rizikovitosti a řekněme „zlidovělosti“ moc nevěřím.

◀ **Ševčík:** Já osobně mám pocit, že než se naše generace rozhoupe k používání sociálních sítí, tak už tu budou jiné sociální sítě než dnes. Koneckonců když se podívám na své děti, tak Facebook je pro ně dinosaurus dobrý tak pro dědečka a babičku.

◀ **Kolářek:** Nedávno jsme se tím zabývali v Londýně a je to opravdu generační záležitost. Máme samozřejmě partnera, který je zodpovědný za „innovation“, ale je u firmy přes třicet let, a na „globálním partners meetingu“ mimo jiné zaznělo, že pokud se chceme někam posunout, musíme vzít pětadvacetiletého kluka mimo advokátní byznys, protože o tyto věci se nemá starat právník, a už vůbec ne partner.

► **Už asi dvakrát jsme zmínili mileniály. Jací vůbec jsou dnešní mladí advokáti?**

◀ **Kolářek:** Mrzí mě na nich jistý nedostatek stálosti. Když jsme začínali my, tak nejhorší věc, kterou mohl mít člověk v „sívíčku“, byl tzv. „job hopping“. Mileniálové ale dnes na vrstevníka, který pracuje

pět let v jedné firmě, hledí jako na málo flexibilního člověka.

◀ **Havel:** Souhlasím, někdy mi připadá, že řadě z nich chybí dlouhodobé kariérní myšlení.

◀ **Němec:** Proti tomu bych se částečně ohradil. Máte pravdu v tom, že řada mladých lidí odpadne hned na začátku, ale pokud už někdo projde tou zkušeností, že u nás pracuje jako student a později koncipient, bývá jeho loajalita docela slušná. Lidí ochotných pracovat v advokacii je dnes skutečně méně, ale jsou podle mě kvalitnější než dřív.

► **Který segment právních služeb půjde podle vás v příštích několika letech nahoru?**

◀ **Ševčík:** Myslím, že oproti uplynulým letům, kdy pro typ naší kanceláře převažovala transakční činnost, se nyní naše práce posouvá do polohy, kterou bych nazval „advisory“ a souvisí se všemi regulatorními problémy, které dnes klienti mají.

◀ **Němec:** Souhlasím, a ještě bych doplnil oblast ICT, která s tím ale v podstatě také souvisí. Zažili jsme to teď ve velkém při GDPR, ale čím dál tím více se ukazuje, že právo informačních technologií se s regulatorikou hodně propojuje. Skoro bych řekl, že jde o spojené nádoby.

◀ **Havel:** Regulované obory i ICT jdou u nás v kanceláři samozřejmě nahoru, ale hodně rostou také komplexní spory. Klienti na rozdíl od minulosti pochopili, že je dobré spolupracovat s kanceláří, která umí jak hmotné, tak procesní právo, rozumí i trestnímu právu, daním a ekonomice a umí díky tomu komplexně řešit složité spory. Dlouhodobě půjdou nahoru rovněž fúze a akvizice, zejména středoevropské.

◀ **Ševčík:** Kdysi před lety jsem viděl na vizitce jedné investiční banky napsáno „special situations“



Lukáš Ševčík
řídící partner advokátní kanceláře Kinstellar

a myslím, že to je směr, kterým se my – velké, mezinárodní, crossborder – kanceláře vyvíjíme. Pro klienty děláme jistou velice specializovanou agendu, která v jejich hodnotové pyramidě leží na samotné špičce a kterou nám chtějí svěřit, protože vědí, že zbytek trhu se s něčím takovým není schopný úplně vypořádat.

◀ **Štorek:** Souhlasím, ale chtěl bych se na věc podívat z trochu jiného úhlu. Obory, které rostou, do značné míry kopírují vývoj ekonomiky. V celém regionu je stále spousta peněz a investoři za každou cenu hledají, jak je utratit. Proto si myslím, že poroste i transakční práce. Je to vidět jak v realitách, i když tam už se asi blížíme vrcholu, tak v energetice. V oborech, které se blíží stropu, ale dříve či později přijde náraz a ukáže se, že zdaleka ne všechny ty investice byly úspěšné. Jinak řečeno, pak zase porostou insolvence a restrukturalizace.

► **Když už jsme u ekonomického cyklu, jsou na příští krizi – o které se mluví stále častěji – připraveny advokátní kanceláře lépe než na tu minulou?**

◀ **Němec:** Myslím, že naše kanceláře byly na krizi svým způsobem připraveny už před deseti lety. Nikdo z nás nestál jen na jedné noze, kterou lze snadno podrazit, a udržovali jsme rozumnou míru diverzifikace.

◀ **Kolářek:** Oproti minulé krizi vidím ten rozdíl, že se dnes všichni nějakým stylem plánovitě připravujeme na další. V roce 2008 se nabírali lidi a nikdo neuvažoval nad tím, jestli jich náhodou jednou nebude moc. Dnes všichni podvědomě počítáme s tím, že by krize mohla znovu přijít.

◀ **Ševčík:** Všichni jsme už krizi zažili, víme, co to znamená a jak se s ní vypořádat. Všichni jsme se



David Kolářek
partner advokátní kanceláře Clifford Chance

s tou předchozí dokázali vypořádat velice rozumně a udržet kvalitu služeb poskytovaných klientům. Ekonomický cyklus má svá pravidla a po růstu přichází stagnace. Neočekávám ale, že by příští krize měla být tak silná jako ta z roku 2008.

◀ **Havel:** Všichni jsme relativně mladí, takže minule šlo o první větší krizi, která nás postihla. Byli jsme tenkrát středně velká firma – „transakční butik“ – a krize pro nás znamenala totální propad. Na stole jsme měli 30 transakcí a do konce roku dokončili tři, v prvním pololetí 2008 jsme rostli o 35 procent a v závěru roku skončili na osmi procentech. Bojovali jsme o přežití a museli se zreorganizovat v řádu měsíců. Výsledkem je enormní diverzifikace, kdy na některých oblastech sice vyděláváme jen minimálně, ale doplňují nám portfolio a udržujeme díky nim vztahy s klienty.

◀ **Ševčík:** Byli jsme na tom velmi podobně. Z Linklaters se zrovna stával Kinstellar a čtyři týdny před tím, než jsme začali, padli Lehman Brothers. Bylo to těžké období, ale zvládli jsme to.

◀ **Němec:** Ta zkušenost nás minimálně naučila, kde hledat a kde naopak nehledat úspory. Špatnou volbou je každopádně panické propouštění, protože lidí – kvalitních lidí, které vychováváte a chcete s nimi dlouhodobě spolupracovat – se opravdu není rozumné zbavovat.

◀ **Štorek:** V lidech je obrovský potenciál a zkušenost prostě nelze nahradit. Sebelepší „roční advokát“ není nikdy schopný konkurovat stejné kvalitnímu „tříročnímu“ advokátovi a ten „pětiročnímu“. Nehledě na krizi je zkušené lidi nutné udržet. Vidím to dnes a denně, když je třeba korigovat právně naprosto brilantní mladé kolegy a vést je k tomu, aby stejně důležité vnímali i osobnost klienta a jeho praktická očekávání. ●