



Petr Zákoucký

Jaroslav Havel

Marketing právní firmu nedělá, je jen nejvíc vidět, tvrdí šéfové Dentons a Havel & Partners

DVĚ VÍTĚZNÉ ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE, DVA ZCELA ODLIŠNÉ BYZNYSMODELY. ŠÉF DENTONS PETR ZÁKOUCKÝ A VEDOUcí PARTNER HAVEL & PARTNERS JAROSLAV HAVEL SE SEŠLI U JEDNOHO STOLU, ABY IDENTIFIKOVALI SPOLEČNÉ PRŮSEČÍKY ÚSPĚCHU SVÝCH PRÁVNÍCH FIREM.

Alžběta Vejvodová | Foto | Lukáš Bíba

Hlavní cenu v Právnícké firmě roku si s železnou pravidelností odnášejí advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS a Dentons. První jmenovaná je bezpochyby největší ryze českou právníčkou firmou, druhá pak získává cenu pro největší mezinárodní kancelář působící na tuzemském trhu. O prvenství se obě kanceláře přetahují také co do absolutní výše tržeb realizovaných v Česku. Za loňský rok v tom s mírným náskokem vyhrála Dentons. Ta má ale za sebou na rozdíl od svého „rivala“ zázemí velké mezinárodní sítě. V čem dalším se byznysmodely dvou zdejších lídrů liší a v čem jsou si naopak podobné? Jak se staví jednička na právním trhu? Zeptali jsme se šéfů obou právních firem.

Vaše právnícké kanceláře pravidelně získávají v Právnícké firmě roku hlavní cenu. Co je důvodem takového úspěchu?

Petr Zákoucký: V našem případě je to jasná strategie firmy, kde jsme a kde chceme skončit. To je to klíčové. Bez jasného cíle se totiž špatně kráčí kupředu. V každém případě jsme si zvykli, že dává smysl rozkročit zaměření kanceláře tak, abychom pokrývali celou škálu oborů. Když pak klient přijde s jednou věcí, abychom uměli poradit i se vším okolo. A to si myslím, že je strategie úspěchu: mít takové portfolio služeb, aby klient nemusel odbíhat jinač.

Jaroslav Havel: U nás je to primárně profesionalita kanceláře ve všech ohledech a aspektech jejího řízení. Díky tomu má naše kancelář obrovský ekonomický náskok před konkurencí. Zaměřili jsme se na to, abychom měli co nejlepší kolegy, právníky a zaměstnance a také profesionální marketing, byznys development, řízení lidských zdrojů i finanční řízení. Když to poskládáte a nemáte nějaké významné nedostatky, v dlouhodobém horizontu každoročně získáváte náskok proti konkurenci. Je to opravdu o budování tržní síly rok po roku.

Když se dívám na vaše dvě advokátní kanceláře, v jedné věci tam vidím dost zásadní rozdíl, a to je počet právníků. V Dentons jich máte výrazně méně, přitom spektrum služeb a právních oblastí, které pokrýváte, není nijak výrazně menší. Jak to zvládáte s téměř čtvrtinovým počtem právníků?

Petr Zákoucký

Vedoucí partner mezinárodní advokátní kanceláře Dentons. Loni v květnu v této pozici vystřídal Michala Hinka. Je uznávaným odborníkem na energetické právo a také jedním z vedoucích korporátní praxe v pražské kanceláři sítě Dentons.

Jaroslav Havel

Řídící partner HAVEL & PARTNERS. Specializuje se na oblast bankovníctví a korporátní právo. Jím vedené projekty spočívají v poskytování právního poradenství při nákupech a prodejích společností včetně financování těchto transakcí.

P. Z.: Myslím si, že se nesnažíme s HAVEL & PARTNERS srovnávat. Každý si jedeme svou strategii a byznys život ve smyslu, že se na některých segmentech ani neprolínáme. Strategie Dentons je čistě B2B. Zaměřujeme se na větší klientelu, větší mandáty tam, kde můžeme nabídnout přídavnou hodnotu. A vlastně ne za každou cenu jdeme do retailu vzhledem k tomu, že máme globální rozsah, a soustředíme se tak nejen na český trh, ale i na ten globální, přeshraniční transakce s větší přídavnou hodnotou. A to je možná to, kde se odlišujeme od kolegů.

Pane Havle, souhlasíte, že způsob fungování vašich kanceláří je zcela odlišný?

J. H.: Dentons jsou více zaměřeni na klienta, který jde do zahraničí. My jsme oproti tomu kancelář česko-slovenská a ještě pořád převážně česká, protože zakladatelé pochází z Česka. Máme tady v důsledku toho silnější ekonomické vazby a kontakty a celkově větší vliv na právní, daňové a ekonomické prostředí. Operujeme na dvou trzích, to znamená, že naše strategie se odvíjí od klientů na těchto dvou trzích. Matematický model nám tak ukáže náš trh. Ten je funkcí počtu klientů a ceny služeb, abychom je mohli poskytovat ve vysoké kvalitě. Ta se zase odvíjí od nákladů – když seženeme nejlepší lidi ze školy, tak kolik jim máme zaplatit, a z toho vyplyne minimální cena našich služeb a také to, kolik lidí na trhu si ji může dovolit. Naši klienti jsou tedy bonitní, vlivní, chytří, úspěšní a inovativní lidé a firmy, kteří většinou dělají komplexnější věci. Chceme, aby si náš náročný klient mohl dovolit cenu někde kolem čtyř tisíc za hodinu. Pokud by taková cena pro něj byla už příliš vysoká, nebyli bychom schopni poskytovat mu opravdu kvalitní služby, na kterých si zakládáme.

Jenže právě nejbonitnější a nejchytřejší Češi jdou často do zahraničí. To tedy spíše nahraává nadnárodním sítím kanceláří, že jsou schopny pružně doporučit kolegy z jiných zemí se zárukou kvality. HAVEL & PARTNERS ale do žádné takové sítě nepatří. Není to tedy pro vás handicap? →

J. H.: Jsme si jistí, že jsme největší exportér právních služeb z České republiky ven, co se týká počtu zakázek i počtu zemí světa. Téměř každý den máme nějaký případ v zahraničí. Spolupracujeme při tom s partnery, renomovanými právníckými firmami, a to prakticky po celém světě, celkově ve zhruba 110 zemích. Dříve, když jsem pracoval v kanceláři Linklaters nebo v Deloitte Legal, obracel jsem se na kolegy. To ale nemusí být zárukou kvality, protože své kolegy si v takových sítích nevybíráte. V Havel & Partners to proto funguje tak, že naši zahraniční partneři, které jsme si vybrali, patří mezi nejlepší na daném trhu. Při každé transakci rozhodujeme, jak složíme tým a s kým budeme v zahraničí spolupracovat. Určitě mezinárodní síť, jako je Dentons, může být na první pohled operativnější, protože automaticky nabízí služby v rámci své sítě, je možná někdy i rychlejší i v cenotvorbě. Na druhou stranu my věříme, že umíme přiměřeně operativně dodat přidanou hodnotu tím, že umíme najít nejlepší či nejvhodnější právníky v dané zemi na danou oblast a nejsme přitom vázáni exkluzivní spoluprací s konkrétní kanceláří.

Takže se dá říci, že jste se obklopili sítí kontaktů nebo spřátelených advokátních kanceláří, které jste schopni poptat a propojit je s klientem?

J. H.: Při budování mezinárodní politiky kanceláře to v našem případě trvalo nějakých šest sedm let. Objeli jsme svět, poznali jsme stovky právníků, ze kterých můžeme vybírat. Zkombinovali jsme individuální setkávání s členstvím v několika sítích, ze kterých jsme si vybrali nejlepší kanceláře a pak z nich vystoupili, abychom jimi nebyli vázáni. Takto jsme získali kontakty, s nimiž nyní spolupracujeme. A zároveň to funguje i obráceně – díky naší unikátní velikosti v střední Evropě se na nás obrazejí právníci z celého světa. Je to tedy vyvážené.

Jak je vlastně pro Dentons, pro její českou větev, důležité přímé spojení na kolegy?

P. Z.: Velmi. Protože přidaná hodnota pro klienta je to, že své kolegy znáte, že na ně máte přímou linku, že se s nimi vídáte, že za nimi jezdíte a trávíte společný čas na klientských schůzkách, konferencích a komunikujete spolu na denní bázi. Pak máte důvěru v to, co zvládnou a co ne. Případně si přiberete do týmu někoho, kdo to zvládne lépe. Je to hodně podstatné, protože důvěru od klienta máte jen jednu. On vám svěří „dítě“ do ruky a vy mu říkáte, my to dáme – a musíte mít lidi vytipované dopředu. Nejvyšší přidaná hodnota je v tom, že dokážete rychle zvednout telefon a ve dvě ráno v neděli kolegovi zavoláte a on vám ho zvedne. Kdežto když přijдете z ulice a neznáte toho člověka, tak vám telefon nevezme. Pokud tedy fungujete jako jeden tým, dokážete věci řešit velmi rychle a efektivně.

V čem vidíte nejvyšší hodnotu svých kanceláří? Je to celá značka, nebo konkrétní právní odvětví, na které se specializujete?

P. Z.: Záleží případ od případu, s čím klient přijde a v jaké situaci je. Dokážeme klientům nabídnout řešení pro prakticky jakoukoli situaci, v které se v rámci svého byznysového cyklu nachází. V každém případě nejdůležitější položkou v consultingu jsou lidé, tedy naši kolegové, náš tým, ať už lokální, či globální, a know-how, které společně dokážou nabídnout. Na tom to stojí, když nemáte lidi, nemůžete to dělat. Vedle toho je pro nás důležitý také dlouhodobě udržitelný byz-

nysmodel vhodný pro expanzivní globální byznys. A je to konečně i kvalita, se kterou pracujete. To jsou tři nejpodstatnější složky.

J. H.: Vždy záleží na tom, jak vás vidí klienti, veřejnost, potenciální zaměstnanec. I když máte dobrou komunikaci a marketing, lidé mimo firmu vidí vaši společnost spíš vždy tam, kde byla před třemi až pěti lety. Tuto mezeru nedokážete stáhnout. Za tu dobu jsme se ale posunuli hodně dopředu. Dnes jsme extrémně dobře profesionálně organizovaní, máme skvělé lidi, takže máme před sebou velkou budoucnost a pořád se rychle rozvíjíme. Vnímáme naši kancelář jako intelektuálního lídra českého byznysu, který je ve svém oboru vždy daleko vepředu před ostatními, a to často nejen v rámci Česka, ale i Evropy.

Když jste zmínil marketing, jak vlastně přispívá k upevňování síly na trhu?

J. H.: Marketing je nejvíce vidět. Jak jsem říkal na začátku našeho rozhovoru, naše kancelář je velmi komplexní celek, jde nejen o právní služby, ale i o finanční řízení, řízení lidských zdrojů, strategické plánování. Tyto věci nejsou navenek vidět, na rozdíl od marketingu. Avšak reálně i všechny tyto další oblasti mají ve firmě stejnou důležitost. Marketing se ostatně dá snadno kopírovat. Všichni na trhu sledují lídra a snaží se dělat to, co on. Pokud by to nedělali, byli by hloupí. Proto se v naší práci snažíme zaměřit i na věci, které ostatní nemohou tak úplně snadno zkopírovat.

MALÝ ČESKÝ TRH NENÍ VHODNÝ PRO ÚZCE SPECIALIZOVANÉ KANCELÁŘE. ÚSPĚŠNÍ HRÁČI PROTO MUSÍ NABÍZET KOMPLEXNÍ SLUŽBY A MÍT ŠIROKÝ ZÁBĚR SPECIALIZACÍ.

Jak se díváte na důležitost marketingu v Dentons, je to pro vás zásadní? Nebo stačí advokátní kanceláři k rozvoji to, když se propagují poskytované služby přes reference?

P. Z.: Řeknu to natvrdo. Marketing je klíčový aspekt poradenství. Bez něho to jde špatně. Na druhou stranu je tu i určitá míra přirozeného marketingu, když práci odvádíte dobře, klient vám dává dobré reference a ty se pak množí. Je to otázka, jak marketing nastavíte, jaký si na něj dáte rozpočet a do jaké míry chcete oslovovat a koho. Buď chcete oslovovat plošně celou republiku a soustředíte se na retail, pak dává smysl větší rozpočet a zvažovat masivní způsoby komunikace tak, aby každý vaši značku znal. Anebo vám jde o firmy a tam je způsob komunikace jiný. Reklamy u dálnic nezaberou. Na firmy zapůsobí, že děláte specializovanou věc a ony si o ní mezi sebou řeknou. Je to složitější, není to o letáku, který někde dáte. Naš model je, že marketing nepodceňujeme, děláme ho, ale ne ten úplně masový, spíše ten směrem k firmám.

HAVEL & PARTNERS i Dentons mají široké spektrum specializací. Jak moc je pro vás rozpětí oborů, které pokrýváte, důležité?



P. Z.: Chceme klienty oslovovat jak lokálně, tak globálně, pro nás to tedy důležité je. Proto investujeme do rozvoje oblastí, které ještě nemáme. Proto jsme například nedávno nabrali tým, který se specializuje na technologie. Nechceme jít cestou úzké specializace, protože to by bylo na úkor kvality a s rizikem toho, že bychom pak ve špatných dobách nemuseli přežít. Dám příklad: Pokud by se advokátní kancelář specializovala pouze na real estate a přišla by ekonomická krize, tak real estate je zpravidla první oblast, která přijde na hunt a zpomalí se. Ale když máte v kanceláři zároveň dobrý restrukturalizační tým, máte v krizi výhodu, protože práce se přirozeně „přehodí“ na jiné kolegy a kancelář plus minus jede pořád stejným tempem a roste. Široké portfolio specializací kancelář přirozeně chrání před poklesem.

Úzké zaměření advokátní kanceláře může být tedy hrozbou?

PZ: Ano, je to hrozba. Některé specializované oblasti butikové kanceláře dělají líp, například start-upy v rané fázi. Tam se nedá s nimi vůbec soupeřit, ale to není ani naší ambicí. Jsou z hlediska efektivnosti nedostižitelní, protože mají specializovaný tým.

A jak je širší zaměření důležitá podle HAVEL & PARTNERS?

JH: Česko a Slovensko jsou hodně malé země a stejně tak jsou malé i zdejší butikové kanceláře, na rozdíl od těch fungujících v Americe, Německu nebo ve Velké Británii. Tam mají butiky k dispozici veliký trh. I když se zaměří třeba jen na právo informačních technologií nebo spory, má tam taková firma třeba i sto lidí a není tak ohrožená náhlými výpadky klientů. Abych to shrnul: Myslím si, že Česko ani Slovensko nejsou země vhodné pro butikové kanceláře, až na několik výjimek,

Jaroslav Havel (vlevo) založil svou advokátní kancelář před dvaceti lety. Vybudoval z ní jednu z největších právních firem ve střední Evropě. Oproti tomu **Petr Zákoucký** stojí v čele Dentons jen něco přes rok. Partneři pražské pobočky největšího světového právního řetězce si jej jednomyslně zvolili za šéfa na jaře 2021.

jako je regulatorní právo, trestní právo, hospodářská soutěž, zdravotnické právo. My jsme proto vždy usilovali o co nejkomplexnější zaměření.

Máme za sebou těžké období tří let koronaviru, ekonomické zpomalení, výpadky logistických řetězců. Jak moc tato situace eskalovala potřebu inovací v právním byznysu?

P. Z.: Musíme stále inovovat, globální trh externích právních služeb klesá. Velké firmy už i na pražském trhu mají své vlastní inhouse právní kanceláře plné kvalitních, seniorních a vyškolených právníků. A co se týče covidu, toto období vedlo k tlakům na cenotvorbu, rozpočty klientů byly menší. Na druhou stranu klienti začali experimentovat daleko více geograficky s novými projekty a jinde než dříve. Za prvních šest měsíců covidu jsme tak například měli šest akvizičních transakcí v USA. Měli jsme tam třeba elektronickou aukci na koupi společnosti v insolvenční. Také se nám stalo, že klient, který do Ameriky předtím vůbec nechtěl, tam uzavřel transakci za 200 milionů eur, společnost ani fyzicky nenavštívil a nepodíval se tedy do jejího provozu. Vše se zrealizovalo díky technologiím.

J. H.: Krize vždy nahrává těm nejsilnějším hráčům na trhu. Během krizí se totiž vždy prohloubí rozdíly, jak ty sociální mezi nejbohatšími a chudými, tak v byznysu se vzdálí ti nejlepší od ostatních. Pro nás je tedy výhodou kombinace naší velikosti, schopnosti se adaptovat s pružností rozhodování na denní bázi. Díky tomu, že jsme velká firma, máme vždy volné zdroje na adaptaci a inovace. Jsme velmi rychlí, protože jsme soukromá a zároveň ještě mladá firma s poměrně mladými zaměstnanci. To nám pomáhá udržet dynamiku. ■