

Od právníků ke strategickým poradcům

Před 25 lety založil od nuly advokátní kancelář, která během čtvrtstoletí vyrostla v komplexní mezinárodní poradenskou skupinu. Jaká byla cesta HAVEL & PARTNERS na vrchol, jak změnil práci poradců nástup umělé inteligence a proč je dnes více než dřív důležité přemýšlet mezinárodně – hlavně u investic a ochrany majetku? V rozhovoru odpovídá řídicí partner a zakladatel HAVEL & PARTNERS i rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE Jaroslav Havel.

VEDLE STANDARDNÍHO PRÁVNÍHO PORADENSTVÍ SE ČASTO PODÍLÍME I NA STRATEGICKÝCH OTÁZKÁCH – POMÁHÁME KLIENTŮM S RŮSTEM, EXPANZÍ DO DALŠÍCH REGIONŮ NEBO DO ZAHRANIČÍ, S AKVIZICEMI, HLEDÁNÍM INVESTIČNÍCH PARTNERŮ ČI S NASTAVOVÁNÍM VLASTNICKÝCH A MAJETKOVÝCH STRUKTUR.

Letos s HAVEL & PARTNERS slavíte 25 let od založení. Jste největší a nejúspěšnější česko-slovenskou advokátní kancelář s miliardovými tržbami a 5000 klienty. Když se ohlédnete zpět, co považujete za největší úspěch?

Čísla jsou důležitá, ale nejsou tím hlavním. Největším úspěchem je pro nás dobře odvedená práce pro klienty a jejich spokojenost. Skutečný úspěch stojí na lidech, týmovosti a chuti být každý den o kousek lepší. Začínali jsme v roce 2001 v pěti lidech, dnes je nás ve skupině přes 700. Už dávno nejsme jen právníci, jsme strategičtí poradci a fungujeme jako skuteční obchodní partneři klientů.

Kdy se tento posun odehrál?

Ten proces byl postupný. Pochopili jsme, že samotné právní poradenství klientům nestačí. Právo je důležité, ale funguje nejlépe tehdy, když je propojené s byznysem, ekonomikou a strategií. To jsme si uvědomovali už od začátku. Výhodou je naše komplexnost, postupně jsme rostli a rozšiřovali spektrum služeb. Dnes jsme poradenská skupina, která dokáže pokrýt prakticky celé spektrum potřeb klientů – od komplexního právního a daňového poradenství, ochrany majetku přes financování, účetnictví, patentovou praxi, mimosoudní řešení pohledávek, soutěžní ekonomii, ochranu osobních údajů, právní a manažerské vzdělávání až po zajištění zdravotního concierge či poradenství v oblastech bezpečnosti, HR či marketingu a public relations.

Často mluvíte o takzvaném industry approach. Co si pod tím má klient představit?

Že se díváme na věci očima jeho oboru. Máme specializované týmy pro všechny obory práva i podnikání. Naši specialisti skutečně dlouhodobě sledují vývoj jednotlivých segmentů trhu, rozumějí jejich logice a trendům. To je opravdu zásadní, vezměte si třeba technologie, kde jde vývoj skutečně rychle dopředu. Naši lidé

všechny tyto změny řeší nejen právně či legislativně, ale orientují se v nich i technicky a prakticky. Máme robustní technologický tým, který komplexně pomáhá nové technologie zavádět do firem.

A nejsou to jen technologie. My díky naší komplexnosti a zároveň specializaci dokážeme do hloubky navrhovat řešení podle potřeb klienta, která dávají smysl nejen právně, ale i ekonomicky a byznysově. To je filozofie, na které si zakládáme. Máme dnes 350 právníků, daňových poradců, patentových zástupců a dalších odborníků. To nám tedy umožňuje spojovat špičkovou specializaci s komplexním pohledem.

Co je podle vás pro tento model klíčové?

Právní preciznost sama o sobě nestačí. V době AI je důležité mít přesah – rozumět i motivacím, rizikům a reálným cílům podnikání klienta, dát je do aktuálního kontextu. Musíte umět ekonomicky myslet. A pak uvnitř firmy bylo pro nás za těch 25 let zásadní, že jsme se dokázali neustále rozvíjet a růst. A tenhle mindset si držíme od začátku doteď. Chceme být stále lepší. Loni jsme se pustili do transformačního projektu TIGER, nejrozsáhlejší interní změny v historii HAVEL & PARTNERS. Přizpůsobujeme strukturu našeho fungování nové éře právního poradenství a rostoucím nárokům na efektivitu i klientskou přidanou hodnotu. Zefektivňujeme strukturu a chod kanceláře – od partnerství a výkonu přes technologie až po motivaci lidí a zrychlení práce s talenty.

S nástupem umělé inteligence se diskutuje o tom, že AI zastane některé činnosti právníků. Je tady díky tomu prostor pro snížení sazeb za služby?

Začnu obecněji – v Česku možná i díky komunismu, kdy byla v centru zájmu dělnická třída, dlouhodobě panuje nízká ochota platit za takzvané professional services. Jsme zvyklí na zdravotnictví „zdarma“. Ze zavedení zdravotnického poplatku 30 korun bylo tehdy pozdvižení. Mnoho lidí vnímalo či vnímá architekta jako



zbytečný luxus a navrhují si domy sami. A za právníky nebo daňové poradce často také platí neradi, a to i když se podílejí na zásadních rozhodnutích třeba o firmě, o rodinném majetku v hodnotě milionů či miliard korun, nebo dokonce o rodinných vztazích. Teď s nástupem AI je to ještě markantnější – proč bych měl platit za právníka, když se můžu poradit s AI?

Nebojíte se tedy, že právníky nahradí časem AI?

AI může zefektivnit část rutinní práce, ale nenahrazuje zkušenost, úsudek ani odpovědnost, které jako poradci neseme. I proto si myslím, že u špičkového poradenství s vysokou přidanou hodnotou budou ceny služeb spíše růst. Je to logické, protože pokud mají kanceláře našeho typu i v době AI investovat do špičkových lidí, technologií a bezpečnosti a nést odpovědnost za komplexní a riziková rozhodnutí, nemůže to vést ke snižování cen. Kvalitní právní poradenství zůstane dobrou investicí, nikoliv levnou službou, kterou lze nahradit algoritmem.

S rozvojem AI tedy paradoxně bude větší důraz na kvalitu?

Ano, čím vyspělejší technologie máme k dispozici, tím si myslím, že je důležitější kvalitní právník. Klienti se na nás neobracejí proto, abychom jim jen napsali smlouvu nebo citovali z paragrafů. Skutečnou hodnotu klientům přinesete, když dokážete informace převést do smysluplné strategie. Potřebují pomoci s rozhodnutím, které stojí v reálném světě – vůči protistraně, regulatorním orgánům, soudům, investorům i veřejnosti. Jako právník dnes oproti AI musíte umět zvážit nejen to, co je formálně možné, ale i to, co je rozumné, obhajitelné a dlouhodobě udržitelné. To je kombinace zkušenosti, intuice, etiky a schopnosti nést odpovědnost, kterou žádná umělá technologie nemá. Zásadní jsou i vztahy, vyjednávání, krizové situace. AI neumí pochopit rodinné vztahy, osobní obavy podnikatele a často ani reálně vyhodnotit byznysový, politický či mediální rozměr rozhodnutí. A už vůbec neumí stát vedle klienta ve chvíli, kdy nese skutečné riziko.

Vaše advokátní kancelář i rodinná kancelář působí vedle Prahy a Bratislavy také v dalších regionech Česka. Proč právě mimo hlavní metropole?

Jsmo jediná velká advokátní kancelář, která má celorepublikové pokrytí, mimo Prahu v regionech a na Slovensku máme cca 100 lidí. Regiony vnímáme jako klíčovou součást našeho fungování. Česká a slovenská ekonomika nejsou koncentrovány jen v Praze a Bratislavě. V jednotlivých krajích vznikají silná podnikatelská centra. Působí zde například řada úspěšných rodinných firem. Proto jsme k dispozici nejen v Brně, ale také v Olomouci, Ostravě a Plzni.

Například Brno je pro nás jedním ze strategických bodů na mapě. Nejen kvůli své poloze, ale i díky koncentraci významných firem, technologických společností, univerzit a také nejvyšších soudních instancí. Známe do detailu místní trh nejen z právního, ale i z podnikatelského a osobního hlediska. Dlouhodobě tady budujeme síť kontaktů, což nám umožňuje otvírat a realizovat přímo v regionu nové příležitosti pro naše klienty a propojovat zde obchodní partnery.

Stejně fungujete i v dalších regionech?

Ano, podobnou logiku mají i další naše regionální kanceláře – každá z nich reflektuje specifické stránky daného regionu, můžeme tak flexibilně reagovat na místní poptávku po sofistikovaných právních službách. Klíčové je to, že i klienti v regionech mají okamžitý přístup k plnému zázemí celé naší skupiny.

Bratislava je pak pro nás samozřejmě klíčová na Slovensku. Jako první kancelář ze CEE regionu jsme také před dvěma lety otevřeli přímé zastoupení v německém Frankfurtu. Díky tomu dokážeme být klientům skutečně nablízku napříč republikou, Slovenskem, regionem střední Evropy i dál směrem na Západ a do světa.

Jakým klientům v regionech nejčastěji pomáháte?

Pracujeme pro rodinné firmy, developery, výrobní a obchodní společnosti, rychle rostoucí technologické a IT firmy, veřejné instituce i zahraniční investory. Vedle standardního právního poradenství se často podílíme i na strategických otázkách – pomáháme jim s růstem, expanzí do dalších regionů nebo zahraničí, s akvizicemi, hledáním investičních partnerů či s nastavováním vlastnických a majetkových struktur.

Zaměřujete se i na služby privátním klientům, vytvořili jste už 600 nadačních či svěřenských fondů či trustů. Pracujete pro řadu nejmovitějších Čechů a Slováků. Před dvěma lety jste otevřel rodinnou kancelář ONE FAMILY OFFICE. Můžete jednou větu vysvětlit, jak vaše „rodinná kancelář“ funguje?

ONE FAMILY OFFICE je tým profesionálů, který úspěšným rodinám i jednotlivcům zajišťuje komplexní servis: od investic a správy majetku přes ochranu aktiv a vytvoření vhodných právních struktur až po zdravotnické a bezpečnostní služby nebo vzdělávání a filantropii. Zajišťujeme pro partnery i fiduciární služby, které umožňují svěřit majetek či firmu do správy zkušeného profesionálního týmu. Pomáháme firmám zvládnout nástupnictví, zásadní změny v řízení nebo dočasně posílit management. Sami máme zkušenosti s vedením miliardových firem, a umíme tak zajistit stabilní a kvalitní řízení až do nalezení nástupce. A to díky našemu know-how a velikosti týmu – máme na trhu největší skupinu odborníků na prodej nebo koupe firem, řešení nástupnictví nebo expanze.

Co vás konkrétně k založení vlastní rodinné kanceláře vedlo?

Patnáct let jsme postupně budovali a precizovali systém ochrany a rozvoje vlastního majetku a v lednu 2024 jsme ONE FAMILY OFFICE otevřeli i pro další zájemce, kteří se k nám postupně přidávají. Proto klub, a ne služba. Nejde o to, že někdo někomu spravuje peníze za smluvený poplatek. My investujeme společně – do projektů, které jsme si sami vyhodnotili, právně posoudili a často se na nich i osobně podílíme. Máme zásadně vyšší výnosy při vyšší kontrole nad svými investicemi. Staráme se o rodinné peníze. A ty se nikdy nesmí ztratit. Volíme proto ty nejbezpečnější investice tak, aby rodinné bohatství přetrvalo do dalších generací.

Dnes mluví všichni o diverzifikaci. Jak k ní přistupujete vy?

Naším cílem je globální mobilita rodiny a majetku. Pracujeme tedy postupně na tom, abychom dosáhli majetkové diverzifikace nejen napříč třídami aktiv, ale i jejich držení v různých měnách a zemích. Proto ONE FAMILY OFFICE alokuje více než polovinu prostředků do zahraničí. Máme kanceláře ve Frankfurtu a v Dubaji a zastoupení v Miami, Londýně a Silicon Valley. Připravujeme ho i v Curychu. Klíčem ke globální mobilitě je totiž být zavedeným klientem mezinárodní privátní banky, nejlépe švýcarské.

Proč? Jaké to přináší výhody?

Je to základní strategická pojistka pro všechny případy. Nečekat, až bude pozdě. Být připraven. Ať už se cokoli stane, víte, že vaše rodina, majetek i budoucnost mají escape plan. S jeho přípravou našim partnerům pomáháme. Pro případ nenadálých změn, které můžou hrozit i v našem regionu, je vhodné mít otevřené účty u velkých zahraničních bank v dlouhodobě stabilních jurisdikcích a nastavit si systém, který vám umožní rychle reagovat bez závislosti na domácích účtech. Švýcarské banky mají výhodu právě ve stabilním právním, politickém a ekonomickém prostředí a historických zkušenostech s ochranou majetku. Jsou tak ideálním nástrojem k diverzifikaci majetku mimo EU a v různých měnách. K financování vašich investičních záměrů je navíc možné využít jejich lombardních úvěrů. U švýcarských privátních bank máte také jistotu diskrétnosti a ochrany dat.

Ve ONE FAMILY OFFICE s těmi největšími z nich dlouhodobě úspěšně spolupracujeme. Tato vazba nás řadí k elitě na trhu a umožňujeme našim partnerům využívat služby na nejvyšší světové úrovni, na kterou běžný klient nemá šanci sám dosáhnout. Podle přání našich partnerů vybíráme z top 10 bank, které mají zastoupení v 15 a více zemích a pokrývají klíčové jurisdikce a finanční centra. Bez přítomnosti na švýcarském trhu nelze mít opravdovou možnost diverzifikovat aktiva po celém světě.

Podle jakých principů by mělo být takové portfolio rozložené?

S důrazem na výnos, bezpečnost a dlouhodobou udržitelnost. V kombinaci s odbornou správou je pak dobře globálně rozložený majetek připravený na nepředvídatelné situace. Tento přístup je nicméně vhodný volit bez ohledu na myšlenku případného odchodu do zahraničí. Pokud by nastala geopolitická či finanční krize, můžete s nesprávně diverzifikovaným portfoliem přijít o okamžitý přístup ke svým financím. My v rámci ONE FAMILY OFFICE sestavujeme pro partnery naší rodinné kanceláře globálně rozložená portfolia zahrnující private equity, nemovitosti a likvidní aktiva, která zajišťují stabilní výnosy. Tvorbou těchto portfolií se v naší kanceláři zabývá tým odborníků se zkušenostmi s prací pro dolarové miliardáře tady i na Západě, aby bylo možné rychle reagovat, chránit majetek a udržet si životní standard i v krizových situacích. Soustředíme se zejména na private equity fondy, které dlouhodobě přinášejí peněžní výnosy 20–25 % p. a. při relativně vysoké stabilitě. Jedná se o příležitosti, které v našem regionu běžně nejsou dostupné.

Proč právě private equity?

Nejzajímavější investiční příležitosti nejsou na burze. A nikdy nebudou. Private equity jako odvětví úspěšně funguje téměř pět desetiletí. Průměrný čistý výnos za posledních 30 let je přibližně 15 % ročně, nejúspěšnější čtvrtina správců pak dosahuje výsledků nad 20 % ročně. Takové výnosy dokážou v desetiletém horizontu vygenerovat o polovinu vyšší hodnotu než akciový trh. Ve dvacetiletém horizontu už je to víc než dvojnásobek. A nejde už jen o doménu velkých institucí. Díky legislativním změnám na evropské úrovni je teď možné, aby se do této exkluzivní investiční třídy mohli zapojit také menší investoři.

Já sám poradensky působím v oblasti private equity přes dvacet let. Spolupracoval jsem s pěti z deseti největších private equity fondů na světě a odpracoval tisíce hodin na PE transakcích. S naší rodinnou kanceláří ONE FAMILY OFFICE jsme díky unikátní expertize našeho týmu alokovali více než 160 milionů dolarů do deseti špičkových globálních private equity fondů, což je v rámci Česka a Slovenska ojedinělé. Investice byly realizovány výhradně v klubovém režimu – jako uzavřená skupina investorů.

Tento přístup je tedy jen pro vaše členy, nebo mají možnost se připojit i další investoři?

Pro menší kvalifikované investory, kteří nejsou členy ONE FAMILY OFFICE, máme OFO Globální Private Equity Semi-likvidní otevřený podílový fond, registrovaný v Česku a notifikovaný k nabízení také na Slovensku. Umožňuje investorům zapojit se do fondů nejprestižnějších světových private equity správců, jako jsou Bain Capital, Apollo, Blackstone, KKR, Thoma Bravo, Accel, Insight Partners nebo Vista. Fond cílí na velmi nadstandardní výnosy při měsíčním oceňování majetku a kvartální likviditě. Nabízí ho naše skupinová společnost ONE FAMILY ADVISORS, která je vázaným zástupcem Cyrrus, a. s. Je to první výrazný výsledek naší širší spolupráce s touto skupinou. Abychom mohli ještě více využít synergii a posílit svou pozici na trhu, vstoupil jsem kapitálově do Cyrrus investiční společnosti, čímž došlo prostřednictvím mé osoby k propojení ONE FAMILY OFFICE s Cyrrus investiční společností. Díky spolupráci se skupinou Cyrrus může skupina ONE FAMILY OFFICE poskytovat celou řadu regulovaných investičních služeb, mimo jiné investiční poradenství.

Jak byste obecně popsal váš přístup k investování?

Ve ONE FAMILY OFFICE se soustředíme na vysoce výnosové, vyvážené a maximálně bezpečné globálně diverzifikované portfolio aktiv ve všech zásadních světových měnách, včetně možnosti zajištění pravidelné renty pro partnerské investory a rodiny, které již negenerují zásadní příjmy z aktivního businessu. Investujeme do všech tříd aktiv. Ale naší zásadní výhodou je, že máme přístup k těm nejzajímavějším investičním příležitostem ve světě v oblasti private equity, tedy investic do zavedených firem, které nejsou na burze. Včetně špičkových globálních fondů, kam se běžný investor z našeho regionu vůbec nedostane. ■

Radka Rainová, Pavel Schrötter



AI MŮŽE ZEFEKTIVNIT ČÁST RUTINNÍ PRÁCE, ALE NENAHAZUJE ZKUŠENOST, ÚSUDEK ANI ODPOVĚDNOST, KTERÉ JAKO PORADCI NESEME. I PROTO SI MYSLÍM, ŽE U ŠPIČKOVÉHO PORADENSTVÍ S VYSOKOU PŘIDANOU HODNOTOU BUDOU CENY SLUŽEB SPÍŠE RŮST.