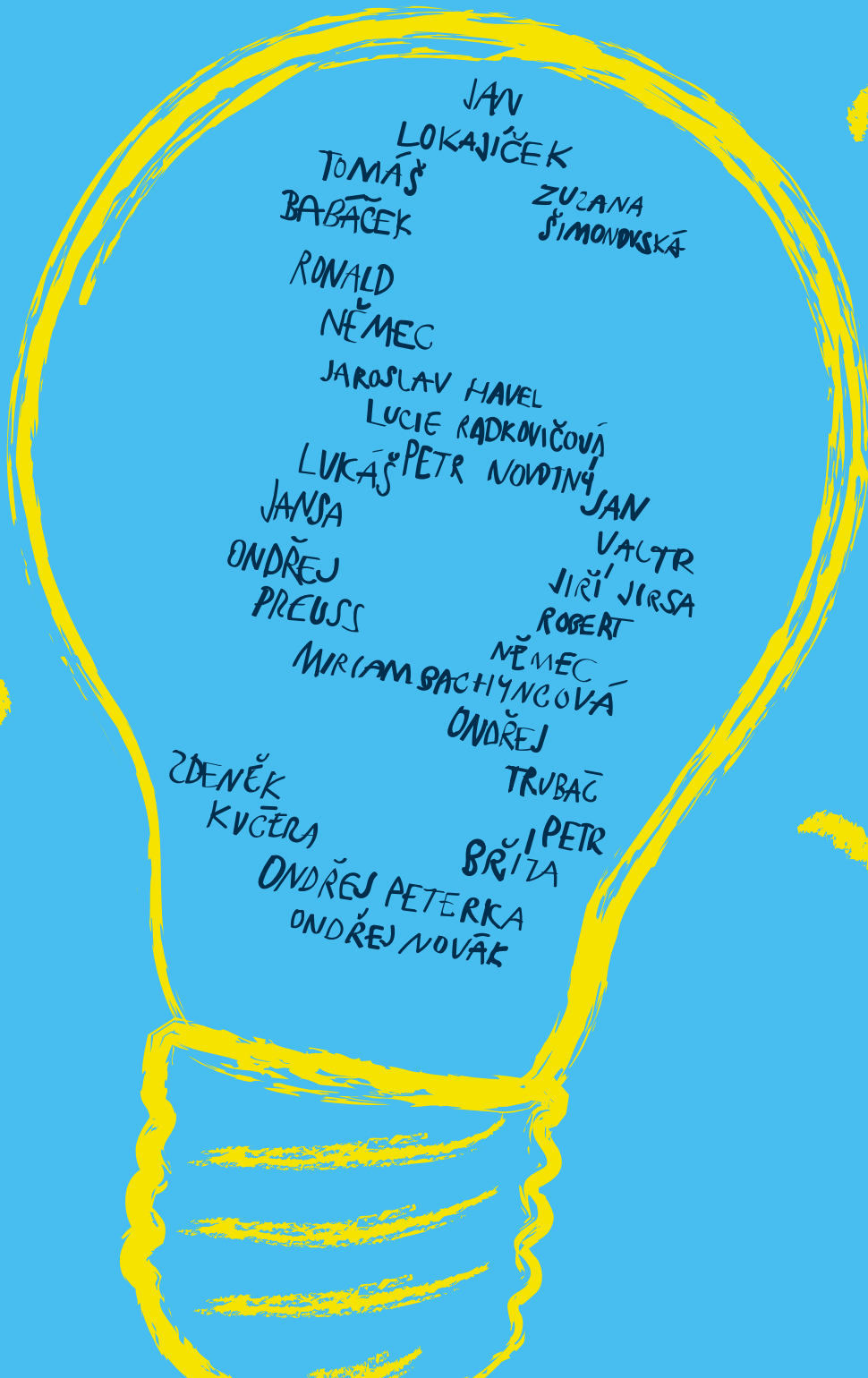


Inovativní právníci 2016



JAN
LOKAJÍČEK
TOMÁŠ
BABÁČEK
ZUZANA
ŠIMONOVSKÁ
RONALD
NĚMEC
JAROSLAV HAVEL
LUCIE RADKOVICHOVÁ
LUKÁŠ PETR NOVOTNÝ
JAN
JANSA
VÁCLAV
ONDŘEJ
JIRÍ JIRSA
PREUSS
ROBERT
NĚMEC
MIRIAM SACHYNCOVÁ
ONDŘEJ
TRUBAČ
ZDENĚK
KVCĚRA
BRÍZA
ONDŘEJ PETERKA
ONDŘEJ NOVÁK

24SAFE - jistota bezpečí, která je „in“

Jak praví název klasické české komedie „co je doma, to se počítá“. Nemusí to ale platit úplně, občas se člověk zkrátka přepočítá. A pak může počítat někdo jiný. I proto je tady služba 24SAFE, která umožňuje uložit peníze a věci na kterých Vám záleží na bezpečné místo. Do trezoru. V tomto případě do trezoru, který se na rozdíl od těch bankovních téměř nikdy neotevívá a nehrozí tak možnost jeho vyloupení.



Trezor 24SAFE je obří úložiště bezpečnostních schránek, které je přístupné nonstop, 365 dní v roce 24 hodin denně. S Vašimi cennostmi nepřijde do styku nikdo jiný než bezpečnostní schránka, jejíž obsluhu má na starosti plně automatizovaný robot. Nikdo se tak nedozví, co ve své schránce schováváte. Trezor ale nemusíte využívat jen pro peníze a zlaté cihly. Jistě doma máte i předměty, které považujete za mnohonásobně cennější či citlivější. Výhodou této služby je, že si uschované předměty můžete zabezpečit tak, že se k nim nikdo jiný nedostane – otiskem prstu. Anebo můžete svá tajemství s kýmkoliv sdílet. I v tom případě však můžete mít své poklady pod kontrolou. Při každém otevření bezpečnostní schránky Vám totiž přijde výstraha formou esemesky.



JEN U 24SAFE

- AUTOMATIZOVANÝ SYSTÉM
- OTEVŘENO NONSTOP
- NEJVYŠŠÍ MÍRA ZABEZPEČENÍ
- 100% DISKRÉTNOST
- RYCHLÝ PŘÍSTUP KE SCHRÁNCE
- JEDNODUCHÉ OVLÁDÁNÍ
- MAXIMÁLNÍ ANONYMITA
- POJIŠTĚNÍ ULOŽENÉ HOTOVOSTI

Díky diskrétním výdejním místům nabízí služba 24SAFE absolutní pocit soukromí. V nabídce je pět velikostí bezpečnostních schránek, přičemž cena začíná již od 13 korun/den. Navíc, máte-li bezpečnostní schránku v kterékoli bance či nebankovní instituci, zdarma Vám zajistí přechod pod 24SAFE a to včetně kompenzace již předplacené doby! Vyzkoušejte si pronájem NONSTOP bezpečnostní schránky, nebudete-li spokojeni, 24SAFE garantuje nulové náklady!

CO SYSTÉM UMOŽŇUJE?



ROZŠÍŘENÍ PŘÍSTUPU

k jedné schránce pro více lidí.



ZABEZPEČENÍ PŘÍSTUPU

ke schránce pomocí otisku prstů.



SMS INFORMACE

o přístupu k bezpečnostní schránce.

Jak si pořídit vlastní bezpečnostní schránku?

Stačí navštívit naše klientské centrum v ulici Na Poříčí 17, Praha 1, což zabere asi 15 minut. S sebou je třeba mít jen osobní doklad a mobilní telefon. Detailní informace najdete na www.24safe.cz



Roboticky ovládaný trezor

24SAFE využívá celosvětově nejprogresivnější, plně automatizovaný systém bezpečnostních schránek SafeStore Auto. Veškerá manipulace probíhá ve zcela uzavřených komorových trezorech, a není tak možný vnější zásah či přístup. Případné servisní zásahy jsou vždy pod notářským dohledem.



Potřebujete poradit?

Neváhejte a kontaktujte nás.

+420 222 866 866

Telefonická podpora
24 h denně

info@24safe.cz



24SAFE



Změnami prochází i náš svět...

Vážení čtenáři, svět médií, tedy našeho podnikání, se v posledních letech dramaticky změnil. Vydavatelský byznys se dělá úplně jinak než v minulosti. Čtenář si dříve kupoval noviny u stánku v podstatě pravidelně. Pokud se stala nějaká sportovní, kulturní či katastrofická událost, tak se noviny často vyprodaly.

Inzerce chodila relativně samostatně. Oddělení, které ji mělo na starosti, se jmenovalo příhodně „příjem inzerce“. Neexistovalo moc kampaní, které deníky nebo časopisy minuly. Pokud se navíc k propagaci titulů nasadil marketing, třeba rozhlasová a televizní reklama, prodalo se i o sto tisíc kusů deníku více. Dnes je to úplně jinak...

Změnil se způsob konzumace zpráv. Informační zdroje jsou především elektronická média, internet a sociální sítě. Čtenáři také chtějí vše ideálně zadarmo.

Distribuce obsahu je jiná. Novinář nejprve publikuje on-line, poutá svůj text na Facebooku a Twitteru a teprve poté připravuje důkladnější rozbor a analýzu do tištěného vydání. Inzertní obchodník musí být kreativním prodejcem, sestavit pro klienta individuální komunikační plány, které obsahují řadu nestandardních řešení – přílohy, speciální projekty, eventy. Když pak ve finále obchodník uspěje, přinese pětinový rozpočet oproti dřívějšímu.

Získání nového čtenáře, natož předplatitele, je dnes také zcela jiná disciplína. Naše původně printově orientované vydavatelství jsme zcela modernizovali, obměnili lidi a procesy. Přinášíme nové produkty a inovujeme ty stávající.

Myslíme si, že dnes máme opravdu moderní a inovativní mediální dům. Dokládají to čísla. V letošním roce generujeme 54 procent obrátu v digitální části.

Dramatické změny a inovace se ale netýkají jen médií. Proměnou prochází také právní byznys. O tom, jak moc se změnil svět poskytování právních služeb, bylo nedávne setkání Innovative Legal Services Forum 2016 a je o tom také publikace, kterou jsme pro vás připravili.

Roman Latuske

generální ředitel, Economía

Editorial	03
Obsah	04

THINK FACTORY

Jaap Bosman: Komoditizace? Jistě, ale ne v naší firmě	06
Peter Poleacov: Nemyslete jen na sebe... ..	07
Christoph H. Vaagt: Úkoly a příležitosti firemního právníka pro 21. století	08
Patrick J. McKenna: Podpora inovací ve vaší právní firmě	12
Marc Cohen: Tři složky inovací	16
Friedrich Blase: Jak využít příležitosti	18
Šestadvacet let: Nejlepší věk pro inovaci	20



INOVATIVNÍ PRÁVNÍCI

Zuzana Šimonovská, Ondřej Novák	23
Jan Lokajíček, Tomáš Babáček	24
Ronald Němec, Jaroslav Havel	25
Lucie Radkovičová, Petr Novotný	26
Jiří Jirsa, Ondřej Peterka	28
Ondřej Preuss	29
Robert Němec, Lukáš Jansa	30
Jan Valtr, Zdeněk Kučera	31
Miriam Bachyncová, Petr Bříza a Ondřej Trubač	32



INOVACE V ADVOKACII

Držet krok s dobou? Pro advokáty povinnost	35
Kdo nezvládne moderní technologie, bude v nevýhodě	36
Jen právní služby nestačí. Firmy chtějí komplexní znalosti a řešení	38
Trend je jasný: Globální inovace	40
10 kroků k úspěchu... ..	42
Lépe informovaná rozhodnutí z první linie	44
Advokátní napětí mezi tradicí a modernitou	46
Dvěře máme odemčené. Ne každý je ale zvládne otevřít	48



INNOVATIVE LEGAL SERVICES FORUM

Fotoreportáž	50
Inovacím čeští advokáti neuniknou	54
Právní „reality show“ očima soudce a novináře	58
I právníci v podnicích mohou být inovativní	60



SPLŇTE SVOJI ZÁKONNOU POVINNOST

Povinnost provádět testy insolvence stanoví obecně závazné právní předpisy

OTESTUJTE, ZDA VAŠÍ SPOLEČNOSTI NEHROZÍ INSOLVENCE

Testy insolvence mají mimořádný význam pro:

- MANAŽERY KORPORACÍ
- AKCIONÁŘE A SPOLEČNÍKY
- BANKY A DALŠÍ VĚŘITELE

Pravidelnými testy insolvence předcházíte možným důsledkům v případě insolvence společnosti.

VYUŽIJTE PRODUKTOVÉ BALÍČKY PŘIPRAVENÉ NA MÍRU VAŠEHO KONKRÉTNÍHO PŘÍPADU



ZÁKLADNÍ TEST VYZKOUŠEJTE ZDARMA



OTESTUJTE ZDRAVÍ VAŠÍ SPOLEČNOSTI

Bud'te moderní. Inovujte právní služby.

Inovace už nejsou výhradní doménou průmyslu či nových technologií. Mění způsob přemýšlení i mezi právníky. Ať už jde o zavedení něčeho nového a neprobádaného anebo jen svěží pohled na „staré pořádky“, bez inovativního přístupu právníci brzy ztratí potřebnou dynamiku. Svě zkušenosti s inovacemi popisují přední experti na trendy v poskytování právních služeb.



Komoditizace? Jistě, ale ne v mojí firmě!

Některým z nás uniklo, jak hodně se mění zvyky klientů s ohledem na nakupování externích právních služeb a také to, jak se zvyšují tlaky na snižování cen. Metod je celá řada, od internetových aukcí až po formální prezentace a vyčerpávající výběrová řízení. Advokátní kanceláře přitom současně reportují víceméně stejný objem práce. Pravda je taková, že nepříjemný tlak na snižování cen pociťuje většina firem poskytujících služby.



Jaap Bosman
managing partner,
TGO Consulting

Právní služby se rychle stávají komoditou. Při rozhodování o tom, zda určitá služba je, či není komoditou, je rozhodující názor klienta. Zajímá ho, zda jsou všichni z toho velkého množství právních firem a velkého množství právníků schopni provést stejný úkol stejně dobře. Ještě před 10 lety byl právník, který vám byl schopen poradit třeba s přeměnou klasických úvěrových smluv na cenné papíry, považován za specialistu. V současné době již takové služby poskytuje mnoho právníků, kteří musí mít stejné znalosti a zkušenosti jako onen specialista. Faktem je to, že dnes již jen k málokterému právnímu problému budete potřebovat ryze specializovanou právní firmu nebo specializovaného

právníka a jen málokterou službu lze považovat za službu na míru.

Naše společnost zkoumala úroveň komoditizace trhu s právními službami a jaký má tato komoditizace vliv na advokátní kanceláře. Výsledná zpráva vychází z rozsáhlých rozhovorů s 15 hlavními firemními právníky nebo osobami, které jsou odpovědné za řízení externích právních služeb. S osobami zastupujícími mezinárodně řízené společnosti, které jsou významnými zákazníky s ohledem na nákup právních služeb v různých zemích. Při vypracování zprávy byl použit také kvantitativní průzkum, který se zabýval tím, jak pociťují účinky komoditizace sami advokáti. Průzkum jsme prováděli on-line ve více než 100 advokátních kancelářích po celé Evropě.

Možná příliš nepřekvapí, že téměř všichni oslovení firemní právníci potvrdili, že externí právní služby, které potřebují, jsou v převážné míře komoditizované. Proces komoditizace, který v současné době probíhá, podle nich společností ušetřil značné prostředky, které vydávají na externí právní služby. Internetový průzkum provedený mezi právníky z advokátních kanceláří však nastínil zcela jiný obrázek. Nejprekvapivějším závěrem je to, že většina advokátů uvedla, že jejich firma provádí pouze asi 20 % až 30 % komoditizovaných prací. Navíc nic nenasvědčuje tomu, že by advokáti zažívali silný tlak na snižování hodinových sazeb. Tyto dva výsledky vedou k zajímavému srovnání. Zatímco klienti považují trh s právními službami za stále více komoditizovaný, podle advokátů z právnických firem se z větší části jedná o poradenství na míru. Klienti sice aktivně usilují o snižování nákladů, právnícké firmy ale žádný velký tlak nepociťují. Jak to lze vysvětlit?

Právě zde začíná být průzkum opravdu zajímavý. Vysvětlení se zřejmě nachází v tom, jak se právní oddělení firem rozhodla dosáhnout úspor s ohledem na právní výdaje. Firemní právníci jsou odborníci a v právních záležitostech byznysu se vyznají. Sami často v minulosti pracovali v advokátních kancelářích, a právě proto rozumí tomu, jak právnické firmy vytváří ceny a jak fungují. Zatímco lidé, kteří nejsou „z branže“, považují sazby za neúměrně vysoké, firemní právníci jsou na ně zvyklí. Navíc nemají chuť pouštět se se spolupracujícími právníckými firmami do sporů, které by narušily nebo poškodily jejich vzájemné vztahy. V každodenním kontaktu se většinou snaží vyhybat tvrdým jednáním o cenách. (V anonymních a neosobních výběrových řízeních je tomu ovšem zcela jinak.) Z výzkumu tedy vyplývá, že firmy na externích právních nákladech (kromě toho, že si některé práce udělají interně) šetří zejména omezováním zakázek. Probíhá to obvykle tak, že se část práce zadá levnější advokátní kanceláři,

S pokračujícím procesem komoditizace se stále více zakázek přesouvá od renomovaných firem k menším a méně známým advokátním kancelářím. Ty poskytují služby ve slušné kvalitě... a za nižší ceny.

aniž by o tom však byla „hlavní“ kancelář, která tyto služby v minulosti poskytovala, informována. Například společnosti kotované na burze stále častěji řeší problémy v oblasti pracovního práva u malých a levnějších kancelářích, zatímco spory s regulačními úřady nechávají i nadále na „hlavní“ právnické firmě. K tomuto vývoji dochází ve všech oblastech práva. V rámci fungující spolupráce se lidé z „hlavní“ advokátní kanceláře většinou ani nedozvědí, že jsou moc drazí... Jen postupně dostávají stále méně zakázek. Tím se udržuje iluze, že je všechno v pořádku, a zároveň to vysvětluje rozpor mezi protichůdnými pohledy „obou táborů“.

S pokračujícím procesem komoditizace se stále více zakázek přesouvá od renomovaných firem k menším a méně známým advokátním kancelářím, které poskytují služby ve slušné kvalitě... a za nižší ceny. Pomalu tak dochází k tomu, že renomované právnické firmy dostávají stále méně zakázek. Tento proces pak strukturálně narušuje jejich obchodní model.

Nemyslete jen na sebe...

Možná se budete ptát sami sebe, z jakých – kromě marketingových – důvodů byste vůbec měli mít zájem stát se inovativním právníkem. Ta otázka je oprávněná. Celá řada právních firem poskytuje již desetiletí právní poradenství stejným způsobem. Tyto firmy na svém způsobu práce nic nemění a přitom tvrdí, že jsou úspěšné. Inovace navíc vyžadují značné investice a musíte intenzivně přesvědčovat lidi, aby se vzdali známých a osvědčených postupů a vydali se novým směrem. V oblasti práva, které je tradičně konzervativnější než jiné obory, to vůbec není snadné. Můžete také argumentovat tím, že pokud klienti nějaké zásadní změny výslovně nevyžadují, tak inovace nejsou nutné.



Peter Poleacov
managing partner,
INN.LAW® Innovative Lawyers

Takový přístup je však krátkozraký. Při podrobnějším zkoumání zjistíme, že v našem vysoce konkurenčním, neuvěřitelně globálně propojeném prostředí čelí profese právníka zcela zásadním změnám. Nemůže být pochyb o tom, že technologie, požadavky klientů a liberalizace postupně oblast poskytování právních služeb transformují. Jak dlouho tedy dokážete být úspěšní, aniž byste na své práci museli něco měnit?

Informační technologie jdou neuvěřitelným tempem kupředu a v důsledku toho mohou počítače provádět úkoly, které dříve vyžadovaly právníky. Pokud patříte mezi ty, kdo se domnívají, že technika člověka nikdy nenahradí, zamyslete se nad tím, co všechno již dnes dovede umělá inteligence (AI). Stačí se zamyslet nad takovými projekty, jako je ROSS založený na počítači Watson od společnosti IBM, který má kognitivní vlastnosti, nebo projekt Beagle, Microsoftem zaštitěný hodnotící software. Dalším projektem z této oblasti je Peter, který využívá umělou inteligenci na zajišťování automaticky vyplněných šablon smluv, a technologie blockchain na datování dokumentů. Realita je taková, že to, co půjde provést softwarově, bude prováděno softwarově, zejména prostřednictvím standardizované právní práce, standardizované dokumentace, analýzy procesů, řízení procesů atd.

- Společnosti navíc vyvíjejí tlak na svá právní oddělení, aby výrazně omezila výdaje na právní služby, což také souvisí s poklesem významu modelu služeb placených hodinovou sazbou a nárůstem využívání modelů s alternativními způsoby placení služeb.

Nesmíme zapomenout ani na procesy liberalizace právního trhu a komoditizace standardních úkolů, jejichž výsledky se již zřetelně projevují. Zejména se to týká alternativních poskytovatelů služeb, jako je LegalZoom nebo Rocket Lawyer, a tzv. právně-technologických start-upů.

Nejlepší tedy bude, když začneme tím, že si položíme správné otázky, konkrétně: Jak se můžeme do tohoto procesu zapojit a jak můžeme z tohoto vývoje profitovat? Jak můžeme zlepšit procesy poskytování právních služeb za účelem zajištění kvality, dodržení termínu i rozpočtu? Jaké jsou hodnoty našich právních služeb pro klienty?

Skutečné inovace, nebo jen móda?

Skutečná inovace je něčím více než jen jedním z módních slov, která tak ráda používají marketingová oddělení. Být inovativním právníkem, to je v první řadě stav mysli. Vyžaduje to schopnost a ochotu měnit vaši organizační strukturu a přístup k řešení právních problémů a soustavně přemýšlet nad tím, co by se v této oblasti dalo dělat lépe. Podstatou je váš aktivní postoj, který musí být podložen vašim osobním přesvědčením a hodnotami.

Jak začít

Nejdříve ze všeho musíte analyzovat situaci vaší organizace a vaši osobní situaci. Pohovořte si o aktuálním vývoji v oblasti práva s vašimi kolegy. Snažte se identifikovat a analyzovat přednosti a potenciální prostor k dalšímu zlepšování. Co je třeba udělat pro to, aby se vaše organizace stala efektivnější, ziskovější a přátelštější? Důležitou roli hraje dobré pozorování, důkladný výzkum a kladení správných a přesných otázek.

Je třeba vypracovat jasnou strategii a posoudit různé pracovní modely. Do tohoto procesu by určitě mělo být zapojeno vedení společnosti. Pohovořte si s kolegy a zaměstnanci o jejich ochotě zapojit se do realizace projektu a srozumitelně jim vysvětlíte, jaké to má výhody. Budete-li ve vaší organizaci pěstovat kulturu otevřené komunikace a svobodného přemýšlení, pomůže vám to s řešením tohoto úkolu. Zaujměte jasný postoj k jednání, čímž můžete inspirovat váš tým.

Vypracujte plán základních bodů a dodržujte přesně stanovené milníky. Buďte velkorysí, ale snažte se dbát na to, abyste jasně definovali měřitelné příspěvky k vaší strategii, nikoliv jen abstraktní cíle. Motivujte vaše lidi k tomu, aby přicházeli s vlastními nápady, a zapojte je do realizace projektu. Buďte ochotní akceptovat jiné názory a motivujte lidi k tomu, aby je konstruktivně vyjadřovali. Musí to být týmová práce.

Výsledky jednotlivých iniciativ je třeba posuzovat kriticky. Snažte se zjistit od (potenciálních) klientů, jaký je jejich názor, a pozorně si je vyslechněte. Tento typ zpětné vazby je tím nejlepším poradenstvím, jaké můžete získat. Naplánujte a rozpracujte další iniciativy a začněte je realizovat. Upravte strukturu, tým i kulturu vaší organizace tak, aby společnost poskytovala udržitelné výsledky. Inovace by klientům měly vždy přinášet jasnou přidanou hodnotu.

V neposlední řadě je třeba, abyste posoudili konkrétní softwarová řešení šitá na míru, která budou obsahovat operativní a pružné pracovní postupy pro řízení dokumentace, interakce a komunikace, jako je řízení smluv, automatické vytváření dokumentů, inteligentní řízení znalostí, eDiscovery, virtuální asistence atd.

Být o krok napřed

Wayne Gretzky jednou řekl: „Když jsem na ledě, jedu vždycky na místo, kam puk míří, ne tam, kde právě je.“ Ačkoliv hovořil o hokeji, tato filozofie přímo dokonale vyjadřuje situaci, v níž se dnes nachází právní profese. Takže vězte ve své ambiciózní cíle a aktivně usilujte o jejich dosažení. Snažte se stát právníkem, který myslí dopředu a je vždy o krok napřed. Ačkoliv bezprostředním cílem této filozofie je dosažení vyššího zisku, v konečném důsledku vám to umožní (znovu) objevit naplnění právníkové profese.

Úkoly a příležitosti firemního právníka pro 21. století

Všeobecné teorie managementu jako by až donedávna při svých úvahách pozapomněly na právní oddělení ve firmách, a v důsledku toho se nezaměřovaly na jejich změnu. Právní oddělení v rámci společnosti bylo jakýmsi posvátným územím se svým vlastním jazykem, se svými vlastními postupy, zvláštními potřebami v oblasti IT a s různými podivnými procesy. Byl to svět sám pro sebe, jemuž neprávnické příliš nerozuměli.



Christoph H. Vaagt
managing partner,
Law Firm Change Consultants

Rödl & Partner

Naše kvalita
zůstává
na vrcholu

Právníká firma roku
v oboru daňového práva
v letech 2012 až 2015



Praha | Brno
www.roedl.com/cz

Úspěch nezná hranic
> 106 poboček > 49 zemí > jedna společnost

- Svět se však mění. V současné době jsou právní procesy v rámci podniku analyzovány stejně jako jakékoliv jiné procesy. Finanční oddělení již neakceptují ten názor, že by právní náklady byly pro společnost nezbytné; místo toho usilují o snižování nákladů. A dokonce chtějí, aby bylo právní oddělení ziskové. Příkladem je například společnost The Dupont Company: se svým projektem „six sigma“ (zaměřeným na soustavnou optimalizaci procesů) společnost prokázala, že zlepšení je možné i v této oblasti. V mé knize Podnikový právník pro 21. století k této problematice zaujímá Paul Smith velmi prostý přístup: Právní oddělení musí být řízeno. To je nová mantra pro podnikové právníky.

Existuje přitom několik oblastí, kde musí být právní oddělení reorganizováno:

1. Způsob, jakým právní oddělení funguje z hlediska řízení a managementu.
2. Měníci se role podnikového právníka a s tím spojené požadavky, aby podnikový právník zlepšoval své schopnosti a dovednosti.
3. Způsob, jak technologie ovlivňuje práci právního oddělení, a to jak z hlediska interního provozu, tak z hlediska toho, jak musí být informováno o činnosti IT oddělení. Souvisí to s tím, že stále více podniků je založeno na IT infrastruktuře, což má pro právní oblast celou řadu důsledků.
4. Rozsah a působnost právního oddělení s ohledem na právní záležitosti nebo v rámci širší definice s ohledem na hodnocení rizik.
5. Strategie, kterou může právní oddělení využívat a která jej ovlivňuje s ohledem na konkurenční postavení společnosti.
6. Interakce s interními a externími klienty.
7. Řízení jejich zdrojů (lidé, kompetence, čas, peníze).

V minulosti to byl právě hlavní firemní právník, který v rámci právního oddělení zastával nejvyšší manažerskou pozici, měl přehled o právní agendě společnosti a zaměřoval se na hlavní otázky související se soudními řízeními a strukturou společnosti. Řízení právní agendy společnosti patří i dnes k hlavním úkolům hlavního podnikového právníka. Ale už to není jediná oblast, na kterou se musí soustředit.

V současné době toho musí firemní právník a jeho oddělení zvládnout mnohem více. Je poskytovatelem právních služeb pro liniový management, který působí v rámci procesů dodavatelských řetězců (interních) klientů. Působí jako strategický právní poradce pro topmanagement s ohledem na strategická a klíčová obchodní rozhodnutí a projekty. A v neposlední řadě působí jako inovátor ve smyslu předvídání regulačního rámce pro podnikání. Všechny tyto aspekty práce podnikového právníka jsou stejně důležité a mají pro společnost stejný význam.

Moderní pojetí práce firemního právníka vyžaduje nový typ vztahu s obchodním vedením a často i používání jiné metodologie, než se naučil ve škole. Cílem není hledat právní problémy, ale spíše provést manažery bez právního vzdělání všemi právními úskalími. Přitom se musí zaměřit na to, aby firma generovala hodnotu.

V dnešní době tedy klademe firemním právníkům tyto klíčové otázky:

- » Podporuje organizační struktura tím nejlepším způsobem roli a pozici právního oddělení a je toto oddělení orientováno na strategii, základní kompetence a potřeby celé organizace?
- » Existuje dostatečný prostor pro oblasti řízení, konzultace a realizace?
- » Zajišťuje tato struktura účinnost a efektivnost?
- » Jde vhodně vyřizovat základní požadavky?
- » Je věnována dostatečná pozornost výměně znalostí, spolupráci a také zajištění kvality?
- » Jsou vyjasněny úlohy, odpovědnost a styčné plochy?
- » Jsou zdroje dostupné v dostatečné flexibilitě?
- » Jsou postupy efektivní, účinné a kvalitní?
- » Které mechanismy jsou určeny pro zachování životaschopnosti organizace a umožňují přizpůsobit se měnícím se potřebám?

Pro naplnění všech těchto potřeb musí být firemní právník manažerem, který rozumí obchodní strategii, řídí lidi z různých oblastí, rozumí IT, využívá metody na přepracování obchodních procesů, sestavuje a realizuje rozpočty, posuzuje klíčové výkonnostní indikátory, hodnotí a dokumentuje rizika včetně finančních důsledků atd. Zejména musí držet krok s vývojem v právní oblasti tak, aby společnost byla z právního hlediska na vše připravena.

Firemní právník stále poskytuje také právní služby, což znamená, že integruje právní činnosti tak, aby dobře zapadaly do provozních procesů. Musí dobře chápat, co je kdy potřeba a v jakém formátu, tak aby pomáhal liniovému managementu s prací. V tomto ohledu je důležité, aby právník rozuměl byznysu. Musí být akceptován managementem, musí se snažit ovlivňovat rozhodování s dostatečným předstihem, aby zabránil případným problémům a nákladným právním sporům. To vyžaduje nový typ vztahu s obchodním vedením a často i používání jiné metodologie, než se naučil ve škole. Cílem není hledat právní problémy, ale spíše provést manažery bez právního vzdělání všemi právními úskalími. Přitom se musí zaměřit na to, aby firma generovala hodnotu.

Dentons.
Now the world's largest
global elite law firm.



大成 DENTONS

dentons.com

© 2016 Dentons

EK009565

► Firemní právník musí umět vést lidi. Vedle liniového managementu a topmanagementu je jeho klientem také společnost sama o sobě. To, co mu může připadat jako vhodné pro určitého odpovědného pracovníka, nemusí být vhodné pro celou společnost. Firemní právník má v organizaci konečnou odpovědnost za vše, co souvisí se zákony země (a zákony ostatních jurisdikcí, právních režimů, regulačních rámců atd.), což je úkol, který nemůže delegovat. Nakonec zajišťuje rámec pro to, aby společnost byla z právního hlediska zdravá. To vyžaduje dostatek energie, smysl pro čest a nezávislost. A také komunikační schopnosti nad rámec toho, co se učí na právnické fakultě.

Je zřejmé, že základní schopnosti firemního právníka musí být mnohem širší než v minulosti. Vedle právního vzdělání, v rámci kterého musí rozumět právu hlavních jurisdikcí, v nichž podniká, musí mít bezpodmínečně znalosti obchodní administrativy. Musí samozřejmě také do určité míry rozumět IT, jelikož počítačová gramotnost v současné době patří mezi základní schopnosti.

Všechny tyto aspekty představují pro firemního právníka úkoly a také příležitosti. I když nemůžeme identifikovat všechny, tak alespoň ty, které jsou ve 21. století nejdůležitější.

Co se týče mě, vzpomínám si minimálně na 10 různých porad, kdy jsem měl příležitost položit otázku celé skupině tak, aby lidé odpovídali pomocí těch malých elektronických hlasovacích strojků (které vypadají jako dálkové ovládání k televizi a umožňují lidem hlasovat anonymně).

Otázka, kterou jsem položil, zněla: „Kdo z vás má nějaký nový nápad, návrh na nový postup nebo nějakou novou iniciativu, jejichž případná realizace by této firmě přinesla nové příjmy?“ Podíl kladných odpovědí, které jsem na těchto poradách obvykle dostal, se pohyboval v rozmezí od 69 % do 83 %.

To je úžasná zpráva – zjistil jsem, že je ve společnosti poměrně velký počet potenciálních nadšenců posledních realizací něčeho nového, a to v dobrém slova smyslu, protože minimálně dvě třetiny členů vedení mají nápady na generování nových příjmů!

Jenže potom jsem vždy těm, kteří na tuto otázku odpověděli kladně, položil další otázku, která zněla přibližně takto: „Zmínili jste se o svém nápadu na generování dalších příjmů někomu z vedení vaší firmy?“

A pokaždé, když to vyprávím, se každý směje, protože asi všichni tušíte, jak to dopadlo. Ano, odpověď byla bohužel vždy NE. Otázka, kterou si musíme nyní položit, zní: Proč je to vždy NE?

Často si utahuji z členů managementu... „Jak je možné, že na vás z každého koutu vaší firmy pravidelně nevyskakují zajímavé nápady týkající se nových služeb, nových přístupů, nových metod, nových trhů a nových způsobů spolupráce?“

Většina firem totiž nemá zavedený žádný formální systém na shromažďování a rozvíjení nových nápadů a potenciálních inovací.

Zde bych rád zdůraznil slovíčko „většina“. Znáám několik advokátních kanceláří – od jedné firmy z Baltimoru asi se 120 právníky až po jednu mezinárodní společnost více než s 1200 právníky –, které si založily interní fondy „rizikového kapitálu“. Tyto fondy obsahují prostředky v hodnotě vyšší než 100 000 dolarů, které mají sloužit k tomu, aby právníci přicházeli se svými nápady, na jejich motivaci a také na financování realizace těchto nápadů.

Podpora inovací ve vaší právní firmě

Jedním z nejpřekvapivějších zjištění je, že inovace, s nimiž obvykle přicházím do styku, nevznikají v důsledku nějakého nařízení managementu společnosti nebo na základě nějakého písemného strategického plánu. Většinou za jejich zavedením stojí, jak to jako první vyjádřil Peter Drucker (pozdní otec moderního managementu), „někdo poselý něčím užitečným, kdo si dokázal jít za svým“. Jinými slovy, tvrdá realita je taková, že obrovský počet inovací vznikl díky úsilí tvrdohlavých lidí z právnických firem, kteří měli nápad a šli si za ním navzdory tomu, že se to zpočátku mohlo zdát jako nedůležité, nebo dokonce nelogické.



Patrick J. McKenna
byznysový stratég a odborník
v oblasti právních služeb

Local Connections. Global Influence.



As global businesses continue to expand their operations – and local companies look to invest in markets across the Americas, Europe and Asia – we have the resources necessary to meet client needs for high-caliber legal counsel, political and business advice. With 45 offices in 21 countries, and on-the-ground presence in major financial and industrial centers and in emerging markets, we provide seamless advice across industries on legal and regulatory issues.

Our dedicated lawyers are highly experienced in all facets of international trade, investment transactions, corporate expansion, and intellectual property protection. We provide comprehensive legal services spanning all aspects of local, regional, cross-border and global matters.

45 Offices in 21 Countries
squirepattonboggs.com

EK009564

Podle mého skromného názoru nespočívají inovace pouze v generování nových nápadů; ve skutečnosti jde o vytváření zcela nových služeb, za něž budou stávající nebo potenciální klienti ochotni zaplatit. Stejně nadšení vidím i v očích právníků, s nimiž mám tu čest pracovat. Svůj drahocenný čas věnují vymýšlení zcela nových oblastí služeb.

► Je třeba něco udělat

Každá firma by si tedy měla založit třeba skromný fond na výzkum a vývoj určený na financování nových experimentů. Potom pověřte několik pracovníků tím, aby motivovali a přesvědčovali své kolegy, aby si dobré nápady nenechávali pro sebe, a nakonec vyhlase, že firma vítá nové a inovativní nápady.

A konečně, z vlastních zkušeností vím, že mnohé firmy si myslí, že podstatou inovace je dělat v podstatě to samé, jen se to musí dělat lépe, levněji a rychleji. Chtěl bych tuto myšlenku vážně zpochybnit. Dokonce i když se vám podaří přijít na to, jak můžete řídit projekt a zlepšit procesy lépe, než to dělají jiné firmy, nebo když začnete využívat velké množství dat, systémy na rozeznávání vzorů, cloud computing a prediktivní inteligenci, je pouze otázkou času (a vzhledem k tomu, že lidé mají sklon navzájem se napodobovat, to nebude trvat tak dlouho), než tyto postupy uplatní i konkurenční firmy; to, co dříve vypadalo jako inovativní přístup, se stane standardem; a v konečném důsledku vám nezbude nic jiného než se pustit do cenové války. Pokud by budoucnost této profese spočívala pouze v hledání efektivnějších způsobů provádění komerčních prací, tak mám obavy z toho, co z této profese vůbec zůstane.

Podle mého skromného názoru nespočívají inovace pouze v generování nových nápadů; ve skutečnosti jde o vytváření zcela nových služeb, za něž budou stávající nebo potenciální klienti ochotni zaplatit. Z čeho mám opravdu velkou radost, je to, že stejné nadšení vidím v očích právníků, s nimiž mám tu čest pracovat, když je vidím, jak věnují svůj drahocenný čas vymýšlení zcela nových oblastí služeb. Podle mého názoru lze zajímavé a potenciálně lukrativní nové postupy hledat například v těchto oblastech:

- » Personalizovaná medicína na bázi DNA
- » Zákony upravující provoz vozidel bez lidské obsluhy / dronů
- » Pomluvy ze sociálních médií
- » Aditivní výroba / 3D tisk
- » Těžba břidlicového plynu
- » Geneticky upravené zemědělské produkty
- » Kontrola v oblasti obchodních značek a digitálního průmyslu
- » Zdravotnické aplikace a monitorovací přístroje
- » Technologie na rozpoznávání biometrických prvků

A těch oblastí by se jistě našla celá řada...

Podívejme se například na oblast kybernetické bezpečnosti a ochrany dat. Otázky bezpečnosti, porušování ochrany dat a hodnocení rizik jsou přece na programu jednání představenstva každé firmy.

Advokátní kanceláře by se proto podle mého názoru měly s ohledem na strategické inovace řídit následujícím imperativem: „Každá pracovní skupina by měla identifikovat dvě až tři nově vzniklé oblasti, kde může firma získat dominantní postavení a stát se předním poskytovatelem služeb.“

Ačkoliv vím, že mnozí tento názor nesdílí, já bych si dovilil jít ještě o krok dál a říct, že jsem pevně přesvědčen, že skutečné inovace vám pomohou zbavit se nekonečných diskusí o správném poměru hodnoty a ceny. Stane se to, pokud si uvědomíte, že nejlepší způsob, jak smysluplně odlišit vaši firmu, spočívá ve vytváření nových trhů, nových služeb, získání dominance ve specializovaných lukrativních oblastech, a pokud se pokusíte o to, aby pro vás konkurence přestala představovat hrozbu.

Největší česko-slovenská advokátní kancelář s mezinárodním dosahem

- I Více než 100 advokátů a celkem přes 180 právníků; kanceláře v Praze, Brně, Ostravě a Bratislavě.
- I Nejúspěšnější a nejkomplexnější kancelář v České republice a na Slovensku dle celkového součtu všech nominací a titulů v rámci dosavadních ročníků soutěže Právnická firma roku.
- I Komplexní právní poradenství a související daňové služby kancelář poskytovala ve více než 60 zemích světa a 12 světových jazycích, až 70 % případů zahrnuje mezinárodní prvek.
- I Unikátní tým odborníků na legislativní činnost; návrhy i tvorba zákonů a podzákoných právních předpisů ve všech oblastech soukromého i veřejného práva, aktivní zapojení v rámci odborných komisí a poradních orgánů veřejné správy, včetně Legislativní rady vlády.
- I Vzdělávání v oblasti práva na nejvyšší úrovni prostřednictvím Akademie Havel, Holásek & Partners; úzce specializované aktuální semináře, konzultace a expertní posudky. Hlavní lektori a zároveň of counselové kanceláře, kteří jsou špičkovými akademiky a spoluautory občanského zákoníku, tvoří v oblasti soukromého práva nejsilnější tým odborníků v rámci jedné advokátní kanceláře s přímou vazbou na akademickou obec a justici.
- I Další rozšiřování týmu o spolupracovníky na všech úrovních seniority s možností rychlého profesního růstu až do partnerské úrovně. Kancelář opakovaně získala ocenění TOP zaměstnavatel roku a stala se nejžádanějším zaměstnavatelem mezi advokátními kancelářemi.

Nejúspěšnější kancelář v ČR
a na Slovensku dle počtu
nominací a titulů dosavadních
ročníků soutěže



Klienty nejlépe hodnocená
právníká firma
v České republice
(2010, 2013, 2015)



Právníká firma roku
v České republice
(2011–2012, 2014–2016)



Nejlepší právníká firma
pro fúze a akvizice v ČR
a na Slovensku
(2016)



1. místo v celkovém počtu
realizovaných fúzí a akvizic
v České republice



► Tři složky inovací

Na to, jak se stát inovativním právníkem, neexistuje žádný jednoduchý návod. Každý právník má unikátní osobní vlastnosti, schopnosti, zájmy a priority. Úspěšný právník dokáže ze své osobnosti využít to nejlepší a spojit to s právním know-how. Inovativní právníci dobře chápou, že právní know-how, tj. znalost práva, je pouze jednou součástí poskytování právních služeb. Vymýšlejí a poskytují právní služby na základě nových modelů, které kombinují právní bystrost s moderními technologiemi a řídicími schopnostmi. Cíl spočívá v tom, že budeme klientům poskytovat lepší, rychlejší, levnější a transparentnější právní služby.



Marc Cohen
zakladatel a ředitel,
Legal Mosaic

Dnešní doba inovací v právu přejí. Donedávna byly advokátní kanceláře jedinými poskytovateli právních služeb. Prováděly každý aspekt případu od začátku až do konce. V těchto podmínkách existovalo jen málo příležitostí, kde by právníci mohli uplatnit inovace. A dokonce i ti nejchytřejší mladí právníci čekali na to, až na ně v hierarchické struktuře právní firmy „vyjde řada“.

Co se v poskytování právních služeb změnilo?

Během několika uplynulých let došlo k zásadním změnám. Globalizace, technologický rozvoj, finanční krize z roku 2008 a její následky, jakož i přijaté regulační změny proměnily celé právní prostředí. Právnícké firmy již nejsou jedinými subjekty, které poskytují právní služby. Interní právní oddělení ve firmách, technologické společnosti, poradenské společnosti, účetní firmy ze skupiny tzv. velké čtyřky a poskytovatelé služeb – ti všichni se snaží vzít právníckým firmám co nejvyšší podíl na trhu.

Proč?

Až donedávna byly jediným komponentem poskytování právních služeb znalosti a zkušenosti z oblasti práva – tj. právní know-how. V současné době se tyto služby skládají ze tří složek – vedle právního know-how sem patří také technologie a obchodní proces.

Obrazně řečeno, zboží, které mají advokátní kanceláře na skladě, je právní know-how. Jenže ty měly problémy s integrací technologií a obchodních procesů a jen s nechtím přijímaly pracovníky, kteří to dovedli. To otevřelo dveře novým firmám, které svým charakterem i obchodním modelem více připomínají zákazníky, jimž poskytují služby.

Nyní je skvělá doba pro inovativní právníky

Inovativním právníkům se naskýtá ideální příležitost. Ještě nikdy neměli takové možnosti s ohledem na vytváření nových modelů pro poskytování právních služeb. Jako nikdy předtím mohou nyní právníci využívat levné technologie pro práci v síti a pro práci ve velkém rozsahu nákladově efektivním způsobem zaměřeným na klienta. Mají k dispozici nejrůznější metody, jejichž prostřednictvím mohou spolupracovat s poskytovateli služeb a mohou se strukturovat ve skutečně neomezené škále způsobů, které poskytují požadované know-how nákladově efektivnějším a transparentnějším způsobem. Mohou dokonce na poskytování právních služeb aplikovat model sdílené ekonomiky.

Nevěříte? Tak si uvědomte, že LegalZoom má již 3,6 milionu zákazníků a pomohl se založením více než jednoho milionu malých podniků. Rocket Lawyer a AVVO jsou další právně-technologické společnosti, které transformují (retailové) právo, na jehož základě jsou služby poskytovány. Trh prokázal, že je na tyto služby již připraven.

Advokáti si o sobě často myslí, že jsou výjimeční a nenahraditelní. Nejsou. Advokátní kanceláře prožívají to, co v minulosti zažívali lékaři: stále více nejrůznějších poloprofesionálů poskytuje širokou škálu pomocných služeb.

A poskytovatelé služeb se etablojí i na korporátní straně trhu. Mýtům, podle nichž musely veškeré právní služby poskytovat pouze právní firmy s používáním jejich zastaralých partnerských modelů, definitivně odzvonilo. Vypadá to, že i korporátní právo je připraveno využívat, a dokonce i zahrnout do svých postupů model sdílení. Stačí, když se podíváte na právní síť a pružné poskytovatele právních služeb, abyste viděli, že tato teze platí.

Co je to právník?

Všechny tyto změny vyvolávají otázku: Co nebo kdo je to vlastně právník? The Oxford English Dictionary definuje právníka jako „osobu, která provozuje nebo studuje právo; může to být advokát nebo poradce“. Tuto definici lze rozšířit tak, aby zahrnovala: (1) udělování licencí; (2) zapojení do uplatňování práva; (3) vypracování profesionálních posudků; a (4) jednání

jménem klienta (klientů). Můžeme tedy říct: „Právník je odborník na právo s licenci, který se zabývá provozováním právních služeb, poskytováním profesionálních posudků ve prospěch klienta (klientů), který je zastupuje před soudy nebo u určitých řízení, která se týkají vysokých finančních částek.“

Tato definice byla výstižná v době, kdy právníci vyřizovali právní záležitosti od začátku do konce. V uplynulých asi tak 20 letech se však tento všeobíhající seznam právních úkolů rozpadl a v současné době tyto služby neposkytují jen advokátní kanceláře, ale také jiní poskytovatelé služeb. Takové společnosti poskytují zaměstnance, outsourcing právních postupů, poradenství, řízení rizik, technologie, e-Discovery, právní výzkum a celou řadu různých právních úkolů.

Mnohé právní služby (právní souhrny, regulační aktualizace) se staly produkty (předplatitelské služby). Tak třeba společnosti zabývající se publikováním právních textů poskytují veřejný přístup k právním zdrojům, které dříve vyžadovaly účast právní firmy. Nedávno zase uvolnila právnická fakulta na Harvardu miliony stránek ze své právní knihovny a dala je na internetu bezplatně k dispozici veřejnosti.

Právníci by se měli inspirovat u lékařů

Advokáti si o sobě často myslí, že jsou výjimeční a nenahraditelní. Nejsou. Advokátní kanceláře prožívají to, co v minulosti zažívali lékaři: stále více nejružnějších poloprofesionálů poskytuje širokou škálu pomocných služeb. Stejně jako lékaři provádějící roční zdravotní prohlídku vychází z počáteční historie, potom provádí syntézu a dospívají k závěrům na základě výsledků testů prováděných jinými, také právníci jsou nyní omezeni na poskytování profesionálních úsudků, přičemž hodnocení dokumentů a další opakující se úkoly provádí různí poloprofesionálové. Někdy dochází k tomu, že tyto objemově rozsáhlé a profesionálně méně náročné činnosti provádí i nadále právníci, ale mimo advokátní kancelář v rámci subjektů, které se vyznačují nižšími cenami.

Tím se dostáváme zpět k tomu, co je to vlastně právník? V právním prostředí, kde v oblasti poskytování právních služeb hrají stále významnější úlohu manažeři procesů, technologové, analytici dat, odborníci na kybernetickou bezpečnost a konzultanti zaměřující se na měření, se úloha právníka mění. Přesouváme se do systému poskytování právních služeb, kde – jako ve zdravotnictví – je čas profesionála ome-

SPOLEHNĚTE SE NA NEJROZSÁHLEJŠÍ ELEKTRONICKOU KNIHOVNU

- Nejvíce kvalitních komentářů
- Renomovaní autoři
- Informace z celého trhu
- Praktické nástroje na jednom místě

www.aspi.cz

Pro všechny, kteří se potřebují orientovat v právu

ASPI



Volitelný autorský obsah
si snadno vyberete na míru



Wolters Kluwer

Když si musíte být jistí

► zen na ty úkoly, které vyžadují profesionální úsudek. Nejenže to vede k poklesu nákladů, ale také lze díky tomu obsloužit větší počet klientů/pacientů.

Jaký druh právního vzdělání je optimální?

Studenti práv by kromě tradičního právního vzdělání měli mít určité znalosti z následujících oborů: řízení projektů, technologie, finance, kybernetická bezpečnost, vztahy s klienty a spolupráce. Díky tomu budou nejen lépe připraveni na provádění současné právní praxe, ale zároveň se tím právníci s potřebným temperamentem, nástroji a zdroji budou moci stát inovativními právníky. A ačkoliv se ne všichni právníci – jako je tomu ostatně v každé profesní skupině – mohou stát inovátory, všichni mohou alespoň být obeznámeni se změnami na trhu a také s dalšími dovednostmi, které jsou potřebné pro jejich práci.

» » »

První krok na cestě, během níž se můžete stát inovativním právníkem, spočívá v porozumění změnám, k nimž došlo v oblasti práva v uplynulých několika letech. Další krok spočívá v získání alespoň základní znalosti technologií – zejména v tom ohledu, jak technologie ovlivňují poskytování služeb a obchodní procesy. Třetím krokem je sledování globálního vývoje, který ovlivňuje poskytování právních služeb. Přečtěte si, co říkají přední myslitelé v oblasti práva (najděte si zdroje, které vám budou připadat nejpřesvědčivější), a vyhledejte si konkrétní poskytovatele služeb. Díky sociálním médiím je tento proces snadný.

A konečně, vycházejte ze svých vlastních zkušeností, jednoduše těch, které nastaly od okamžiku, kdy jste se rozhodli stát se právníkem. Je třeba vědět, že přední inovátoři v oblasti práva nemusí být nutně těmi nejlepšími právními praktiky. Protože (jak už jsem psal v úvodu) poskytování právních služeb již nespočívá pouze ve znalosti práva.

První krok na cestě, během níž se můžete stát inovativním právníkem, spočívá v porozumění změnám, k nimž došlo v oblasti práva v uplynulých několika letech.

Jak využít příležitosti

Co se týče toho, jaké máte možnosti, je třeba se na tuto problematiku dívat ze široka. Ve skutečnosti totiž v oblasti právnických služeb existuje mnohem více příležitostí ke kariéře, než tomu bylo před pěti nebo před deseti lety.



Friedrich Blase
global director, Pangea3

Ve společnosti Thomson Reuters Pangea3 poskytujeme řízené právní služby. V podstatě outsourcujeme právní služby, které v minulosti poskytovali drazí právníci ze soukromých právních firem nebo je měla na starosti právní oddělení příslušných společností. V současné době tyto služby poskytují naši špičkoví, inteligentní a kvalitně vzdělaní pracovníci v Indii, kteří pracují pod dohledem právníka z právníkové firmy nebo právního oddělení.

V současné době zaměstnáváme více než 1500 lidí a každý měsíc přijímáme 100 právníků. Většinu zaměstnanců najímáme v Indii. Jsou to lidé, kteří vystudovali nejlepší právní školy a práci pro nás považují za skutečnou příležitost ke kariéře. Jsou inteligentní, ambiciózní a pilní; odvádějí vynikající práci a upřímně si přejí ve své práci vyniknout. Dělá nám přitom problémy najít zkušené právníky, kteří by byli schopni řídit velký tým složený z desítek nebo stovek právníků. Potřebujeme lidi, kteří jsou vynikajícími právníky a zároveň mají výborné schopnosti s ohledem na řízení týmů, projektů a osob. Sehnat někoho takového je bohužel značný problém – což platí pro Kanadu, USA i Evropu a vlastně celosvětově. Nicméně jako vhodní kandidáti na tyto pozice se začínají jevit ti pracovníci, které jsme přijali před pěti nebo více lety.

Hledáme uchazeče, kteří jsou zblhlí v právních otázkách, pro něž je práce v právní oblasti vášní, kteří jsou odolní, vytrvalí a touží vyniknout. Velkou předností je píle. Mezi další důležité vlastnosti patří schopnost týmové práce a schopnost porozumět tomu, jak nejlépe splnit to, co ostatní osoby – tj. klient nebo nadřízený – požadují.

Studentům a mladým právníkům říkám, aby se neustále vzdělávali – měli by číst blogy, sledovat, co říkají někteří zajímaví právníci na Twitteru atd. K tomu, abyste zjistili, co vás nejvíce zajímá, musíte být dostatečně informovaní. A dále je důležité být v kontaktu s lidmi, kteří vám pomohou dozvědět se více, a to včetně lidí, které neznáte. Zkuste jim položit zajímavou otázku, na kterou se jim bude chtít odpovědět. Ta otázka by měla být o nich, nikoliv o vás.

Článek byl publikován v magazínu Do Law Differently
vydaném CBA Legal Futures Initiative.



Propojujeme svět čísel a práva

@KPMG_Legal

EK009549



Šestadvacet let: Nejlepší věk pro inovaci

Myšlenka vydavatelského domu Economia vyhledat a vyzdvihnout právníky, kteří do svého oboru přinášejí inovativní nápady, napomáhají jeho propagaci, rozvoji, vylepšování procesů a využívání synergií, a umožnit také mezinárodní diskusi o novém fungování právníků na změněném trhu právních služeb, je pro členy Unie podnikových právníků České republiky dalším impulzem a inspirací pro pokračování v nastoupené cestě. Už založení unie v roce 1990 bylo projevem inovativnosti, protože do té doby podnikoví právníci žádného zástupce svých oborových zájmů neměli a reputace právníka v pracovním poměru byla nevalná.

K dnešnímu dni Unie podnikových právníků sdružuje 40 kolektivních členů a více než 450 individuálních členů z podniků průmyslu, obchodu a služeb. Mnoho z nich svým odborným a reaktivním působením u svých zaměstnavatelů získalo možnost podílet se na řízení těchto firem, což jim umožňuje získávat další zkušenosti v podnikání svého zaměstnavatele i informace o vývoji v ostatních oborech právnických profesí. Tyto zkušenosti pak mohou zpětně přenášet do fungování právních oddělení vlastních firem i do výchovy nových generací právníků.

Vzhledem k tomu, že dnes už podnikoví právníci nejsou pouhými pasivními služebníky práva, ale mají i novou funkci propagátora práva a compliance a hybatele právních procesů svých zaměstnavatelů, je podpora inovativní právní služby ze strany Unie podnikových právníků logickým vyústěním jejích aktivit.

Konference Innovative Legal Services Forum 2016 v polovině května potvrdila, že role podnikového právníka v pozici general counsel se mění. Podnikoví právníci přispívají ke – slovy Jaapa Bosmana – „komoditizaci právní služby“. Jejich týmy jsou podobné jako advokátní kanceláře schopné řešit komplexní právní zadání, která jsou standardizovaná. Speciální zadání pak řeší ve spolupráci s externími poradci. Jsou si vědomi, že jejich role stále více spočívá, opět slovy dalšího z řečníků Christopha H. Vaagta, „v zajištění právních rizik a compliance, která budou právním oddělením dominovat v budoucnu“, a také v „etickém uvažování při podnikání jejich zaměstnavatelů“. Tento trend jsem za podnikové právníky sama v diskusi potvrdila.

Podnikoví právníci už nyní prosazují změny a Unie podnikových právníků ČR je v tomto svými aktivitami v oblasti inovace právní služby a sdílení zkušeností v poskytování a řízení právních služeb podporuje.

Marie Brejchová

prezidentka Unie podnikových právníků ČR a vedoucí sekce Právní společnosti Pražská energetika, a.s.

VERGOLA®
The Original & The Best



Vergola
WORLDWIDE

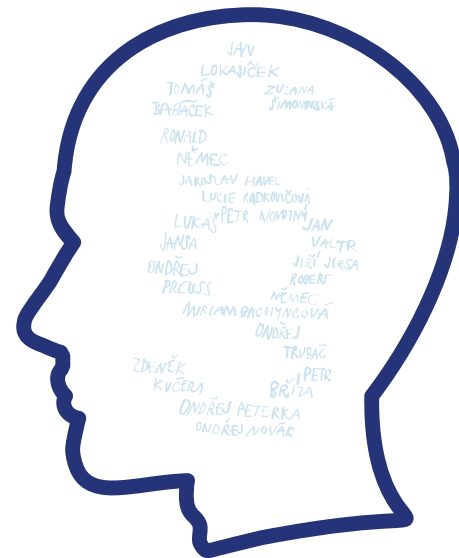
LAMELOVÁ PERGOLA

www.vergola.cz

Inovativní právníci 2016

Každý právník může být inovativní. Takové poselství přináší sedmnáct osobností v prvním českém přehledu těch, kteří posouvají hranice a přinášejí právu potřebné vize a dynamiku.

Jaroslav Kramer / Foto: Martin Kovář



Mediální dům Economia spustil v souvislosti s konferencí Innovative Legal Services Forum projekt Inovativní právníci 2016. Široká veřejnost v něm mohla nominovat zástupce všech právnických profesí. Téměř z padesáti jmen vybrala redakce odborného měsíčníku Právní rádce sedmnáct osobností, které o své práci přemýšlejí jinak. Inovativně. „Nejedná se o žebříček ani soutěž. Žádná z následujících osobností nemá vyšší umístění než jiná. Všichni si své místo v letošním přehledu zaslouží, a to buď za ojedinělý model poskytování právních služeb, své know-how a zaměření, anebo samotný přístup k profesi,“ řekl Petr Orálek, ředitel speciálních projektů Economie. Pozornost si podle něj zaslouží i jména, která se v nominacích objevila, ale ve výsledném přehledu letos nakonec nejsou. Třeba advokátka Martina Čínková, jež se snaží poskytovat přes své projekty právní informace srozumitelnou a lidskou formou, anebo advokátka Eva Ondřejová, která se zasadila o využití žaloby na ochranu osobnosti v rodinných sporech.

Kdo je inovativní?

Během tří dnů focení a rozhovorů v pražském Karlíně se sedmnáct

V Česku doposud chyběl přehled právníků, kteří posouvají hranice oborů, klientských služeb anebo know-how.

letošních Inovativních právníků kromě vlastních vizí zamýšlelo také nad tím, jak podle nich onen „inovativní právník“ vlastně vypadá. „Inovativní právník se nebojí mluvit o tom, co cítí, ptá se a není konzervativní. Velkým problémem dnešní společnosti je, že se lidé přestávají umět ptát. Ani to nechťejí,“ popsal jeden z právníků, advokát Ronald Němec. „Právo je služba, podobně jako zedničina nebo autodoprava. Pokud něco klient chce, právník má najít řešení,“ řekl zase advokátní koncipient Jan Lokajíček.

Podle Zuzany Šimonovské musí být inovativní právník ke svému klientovi velmi otevřený, vnímat jeho potřeby a snažit se mu přizpůsobit praxi. „V tom je inovace, ať už spojujete cokoli. Klientovi musíte vyjít vstříc v jeho potřebách a splnit to, co očekává. Někdy je to těžké, ale nesmíte se spokojit se vzorem,“ dodala Zuzana Šimonovská.

Stará advokacie je pryč

Advokáti by si měli podle Jaroslava Havla i v rámci svazujících advokátních předpisů dokázat najít prostor, jak se přiblížit nejdynamičtějším byznysům. „Nejste jenom právník, ale zároveň projektový a ekonomický manažer transakce. Musíte chápat ekonomický smysl toho, proč se konkrétní věc dělá. Zároveň se musíte umět pohybovat ve světě moderních technologií,“ myslí si zase Robert Němec. Podle Ondřeje Peterky je hlavní výzvou pro advokátní profesi přizpůsobit se novým trendům. „Doba ‚staré advokacie‘ je pryč,“ dodal Peterka. „Nesouhlasím s odosobňováním advokacie a poskytováním rad po internetu. Svět právníků nevymizí, umělá inteligence není dokonalá a v následujících jednotkách let ani nebude,“ uzavřel advokát Zdeněk Kučera.

Kompletní odpovědi všech sedmnácti osobností naleznete v červnovém vydání měsíčníku Právní rádce.

Fashion law není výstřelek

Zuzana Šimonovská, česká průkopnice nového právního oboru fashion law, se ve své advokátní praxi zaměřuje na duševní vlastnictví, ochranné známky, design a patenty. Díky zálibě v módě a kontaktům z branže zjistila, že čeští návrháři mají problémy s rozjezdem kariéry. Škola je na tvrdý byznys prakticky nepřipraví. „Samostatný obor módního práva se může zdát jako nepotřebný. Ale módní průmysl je obrovský,“ popisuje Šimonovská s tím, že se na ni kolegové zprvu dívali skrz prsty. „Byl tam trochu despekt, ale je to jako se vším, co je nové. Musí se to osvědčit. Že je to životaschopný obor, a ne výstřelek,“ říká.

S dalšími nadšenci založila před rokem neziskovou organizaci Ústav práv módního průmyslu, kde se „právník setkává s návrhářem“. Chce tak prostřednictvím pravidelných seminářů a osvěty pomáhat začínajícím podnikatelům v oboru. „V dnešní době pošlete model na přehlídkové molo a v minutě může být zpráva s návrhem v Číně – a to poškodí návrháře,“ říká Šimonovská.

Od začátku projektu Zuzana řeší správné nastavení hranice mezi pro bono aktivitami a vlastní advokátní praxí. „Nepopírám, že jsme tím byli ze začátku pohlcevní. Když chcete věci udělat dobře, musíte si je udělat sám,“ dodává.

V rámci fashion law se také snaží napravit reputaci právníků v oboru. „Zatím chyběl krok směrem k návrhářům. Jsou to umělci a řadu věcí neřeší. Bylo potřeba překlenout mezeru mezi právníky a návrhářy,“ říká s tím, že chce návrhářům dokázat, že právníci nejsou gauneři.



Racionální řešení sporů

Na chodbách před jednacími síněmi to podle **Ondřeje Nováka** často vypadá jako na koňském trhu. „Chybí mi racionalita. Jsme vláčeni emocemi,“ popisuje důvod, proč se rozhodl propojit matematiku a právo. Pro soutěž Právník roku napsal práci na téma hybridní obchodní doložky. V té uplatňuje matematické postupy pro uzavírání soudních smírů. „Principem je spočítat šance na úspěch na základě předem daných kritérií, třeba případné vymahatelnosti nebo chování protistrany,“ říká. Takové řešení je podle něj rychlejší, efektivnější a hlavně levnější než tradiční postup. Se svou myšlenkou uspěl a nyní se projekt, který balancuje mezi rozhodčí a smírcí doložkou, překlápí do praktické podoby. Využít by se mohl třeba v automobilovém průmyslu.

„Nemyslím si, že je každý případ natolik jedinečný, že by nešel kvantifikovat,“ tvrdí s tím, že se případná jedinečnost případu ocení v procentech, a to na úspěch stačí. „Náklady na advokáty u komerčních společností nejsou žádoucí a zefektivnění by je mohlo snížit,“ uzavírá lehce povstalecky Ondřej Novák.

Extrémně zavazující rebelie

Advokátní koncipient **Jan Lokajíček** posouvá hranice práva. Jeho publikace boří zažitá stereotypy a udivují kolegy promyšlenými argumenty. „Je to přitažlivé a je to mentální výzva. Možná si tím koncipientů očekává. Tvrdý dril, nekoukat nalevo napravo,“ říká s úsměvem. Jeho mladý věk v konzervativní právnické obci přitom zprvu narážel na odpor. S kontroverzní myšlenkou, která ho proslavila, tedy že společník by mohl i v českém prostředí odpovídat za společnost, začínal ve své diplomové práci. Dva profesori ho nejprve odmítli, nakonec se uchýtil u Moniky Pauknerové. Své myšlenky pak převzal i do disertace. „Při obhajobách stály všem vlasy na hlavě hrůzou. Na druhou stranu si nikdo nemohl dovolit říct, že je to absolutní nesmysl,“ popisuje. Nechce být „robůtek“, potřebuje totiž work-life balance. „Ten, kdo jenom pracuje a nemá čas se podívat kolem, nemá sílu přijít s něčím novým,“ dodává.

Koncipienturu si Jan Lokajíček vybral proto, aby nezůstal odtržen

od reality. „Líbí se mi myšlenka Tomáše Bati, že každé vědění musí být pro něco praktického. Mám pocit, že je v akademické sféře lehké ztratit kontakt s tím, o co má praxe zájem,“ tvrdí. Zároveň se cíleně zaměřuje na nedořešené otázky. Pár let po dokončení studií se tak už podílí na komentáři k občanskému zákoníku a jeho argumentaci přebírá Ústavní soud. „Je to vysoká meta, které si nesmírně cením. Zároveň to vnímám tak, že tím možná chtěli ústavní soudci říct: Vidíme tě, tak na sobě pracuj dál,“ říká. Další z jeho názorů – tentokrát o možnosti přeprodaje použitého softwaru – pak převzalo ministerstvo kultury do novelizace autorského zákona. „Byla to dobrá informace, ve správný čas a na správném místě,“ odzbrojuje svou upřímností.

Jan Lokajíček dodává, že je podobný úspěch extrémně zavazující. „Musím si dávat čím dál větší pozor na to, abych nepsal nesmysly,“ říká. V současné době prostě a jednoduše doufá, že složí advokátní zkoušky.



Rozhýbání soukromé sféry

Advokát **Tomáš Babáček** stojí za projektem Zákon roku, který se snaží rozvířít diskusi mezi podnikateli, politiky a veřejností o kvalitě právních předpisů. Anketa se postupně stala jednou z nejviditelnějších aktivit hodnotících české zákony. Její reálný dopad přitom podle Babáčka není otázka pro právníky, ale pro byznys. „Právníci pouze připravují prostředí, ale následná debata je na byznysu. Podnikatelé by si měli uvědomit, že ten, kdo určuje regulaci, není primárně stát, ale oni. Stát je tu pouze od toho, aby určoval základní směry. Ten, kdo může přijít s něčím inovativním, jsou podnikatelé,“ říká.

Podnikatelé se podle Babáčka přesto nedokážou spojit a definovat malé množství konkrétních cílů, které by jim ulehčily život. Pomoci má právě Zákon roku.

Návrat ke kořenům

„Všichni se učíme na strašně krátkou dobu. Zákon se změnil za rok či dva. Říkal jsem si, že to přece není možné, systém musí fungovat jinak,“ popisuje **Ronald Němec** důvody, proč se rozhodl vydat cestou hledání práva v původní rovině. Vybral si právo katolické církve a začal ho studovat. „Zaujaly mě principy, které jsou jednoduché pro odpověď, proč náš současný právní systém nefunguje,“ říká. Právo katolické církve začal kombinovat s platným právem. A to i ve své advokátní praxi. „Filozofie je matka práv. Pokud jí současný advokát nebo soudce neporozumí, nikdy nemůže aplikovat právo správně. Jdu k soudu, vyberu si zajímavé judikáty z první republiky a snažím se v souladu s Ústavním soudem, který se snaží být víc přirozenoprávní, poukazovat na morální principy a především na stránku rozumu,“ říká Ronald Němec.

Správnou cestou je podle něj používání zdravého rozumu a morálky, a to i v poskytování právních služeb.



Investice do lidí se vyplatila



Jaroslav Havel patří k zásadním hybatelům na českém trhu právních služeb. I když vybudoval největší domácí advokátní kancelář, za vizionáře se osobně nepovažuje. „Největší úsilí věnujeme sledování zahraničních trendů. Některé věci jsme samozřejmě vzali z jiných oborů – velkých poradenských firem, investičních bank, technologických firem. Jde o analýzu dat, syntézu a výběr toho, co by mohlo fungovat,“ popisuje Jaroslav Havel přístup k poskytování právních služeb. „Chceme být jako první u toho, když se objeví nové zásadní trendy v ekonomice,“ dodává.

Touha vést peloton podle něj svazující není – když náhodou „zaspí vedení“ kanceláře, nápady přijdou od ostatních členů týmu. „V momentě, kdy máte oproti ostatním kancelářím převahu z hlediska počtu chytrých lidí, můžete ztratit jen tím, že se mezi sebou rozhádají. Pokud budou bdět, převaha je opravdu masivní,“ říká. Právě proto hledá nejlepší metody vzdělání a rozvoje, a to právního i neprávního, včetně koučinku či ekonomiky. „Hlavní je nepůsobit jako soubor malých kanceláří, kdy

si partneři překrývají kompetence a vnitřně soutěží,“ dodává Havel.

Pokud jde o další směřování, být největší už není pro Havla hlavním fokusem. „Objemově zásadním způsobem nenarosteme, zkoncentrovali jsme se na hlavní trhy,“ říká. Novým cílem je podle něj být chytrou, inovativní a zajímavou kancelář. „Pokud v rámci firmy nebude pozitivní změna, mladí lidé začnou odcházet a staří lenivět,“ dodává.

Dodnes se přitom snaží kolegy inspirovat k tomu, aby fungovali tak, jak si představoval, když kancelář zakládali. „Sedmdesátiprocentní výsledek je nulový výsledek. V právu platí jen sto procentní,“ říká Havel. Poskytování právních služeb podle něj zároveň nesmí být riskantní. „To do práva nepatří, je to jeden z nejkonzervativnějších oborů,“ tvrdí.

Podobný úspěch domácí kanceláře je přitom podle Havla neopakovatelný. „Na právním trhu není nálada na to, aby mohl někdo zásadně uspět a vytvořit velkou firmu,“ říká s tím, že trh už je v zásadě rozdaný a kdo dnes není v první pětce, už tam nikdy nebude.



Profesní vášeň v inovativním obalu

Lucie Radkovičová nebyla na advokátním trhu spokojená. Vytvořila si proto vlastní model poskytování právních služeb a našla způsob výkonu advokacie, který ji baví. „Tradiční podoba nereflektuje moderní trendy a potřeby moderních lidí,“ říká.

Stěžejní je pro Lucii vlastní prezentace na internetu. „Můj typický klient je podnikatel, který dělá v IT nebo v kreativním oboru s přesahem do zahraničí. První kontakt je, že mě vidí na internetu a může si „navnímat“, kdo jsem,“ popisuje s tím, že se zaměřila na vizáž své kanceláře a funguje to. „Ozývají se dobří klienti, kteří jsou kdekoli na světě. Baví mě ta pestrost,“ říká.

Ačkoliv by se to mohlo na první pohled zdát, hlavním trendem není být neustále k dispozici. „Když se advokát rozhodne, že mu vyhovuje být mobilní, má tu možnost,“ říká s tím, že sama nedoporučuje, aby byl advokát nadměrně dostupný. Zároveň podle Lucie nestačí vytvořit jen pěkný

web. Základem je kvalitní obsah a vystoupení z komfortní zóny.

Sama začínala na mateřské a po nocích studovala inovativní trendy v zahraničí. Nesnažila se přitom zaměřit na celý trh, ale pouze na svou cílovou skupinu. „Velký nešvar našeho prostředí je, že se advokáti bojí fokusovat pouze na jednu skupinu klientů,“ říká.

Klienta dnes Lucie fyzicky nepotřebuje a on nepotřebuje ji. Důvěrné pouto udržuje právě prostřednictvím své mediální prezentace na internetu. „Bojím se nazývat to budováním vizáže. Vnitřek je také důležitý, ale jde ruku v ruce,“ dodává.

Největší inovátorství pak Lucie Radkovičová ukázala v projektu coworkingu pro právníky. „Chybí tu prostor pro advokáty, aby se naučili, jak vést a zdokonalovat svou praxi,“ popisuje. Právníci mohou sdílet zkušenosti z praxe a vzájemně si pomoci. K tomu jim pomáhá také aplikace, kterou sama vytvořila. Jednoduše proto, že s jinými nebyla spokojena.

Patenty nejsou punk

Petr Novotný se jako patentový zástupce zabývá inovacemi každý den. Setkává se s lidmi, kteří neustále tvoří, a sám jim pomáhá najít správnou cestu, jak posunout své podnikání dál. Přitom netouží být za každou cenu odlišný či moderní. „Právo by se mělo vrátit ke svým kořenům. Webové prezentace některých advokátů jsou jako cirkus. To není cesta, kterou bychom se měli vyvíjet,“ říká. Primární je pro něj kontakt s klientem, který je v jeho oboru nutností. Zároveň si chce udržet morální zásady, jež jsou pro profesi důležité. „Nežehneme klienta za každou cenu do sporu a snažíme se za něj předvídat,“ popisuje. Klientovi se proto nebojí nápad rozmluvit a navést na správnou cestu, a to i za cenu ztráty zakázky.





© 2016 Ambruz & Dark Deloitte Legal s.r.o., advokátní kancelář

Potřebujete právníka a byznys poradce?
ANO!

Připravte se na novou éru právních služeb.

Deloitte.

Ambruz|Dark

Inovace i ve státní správě

Než se stal českým úředníkem, strávil **Jiří Jirsa** jedenáct let v evropských institucích. „Mou největší akademickou zálibou je ochrana duševního vlastnictví, což je vlastně ochrana inovací. Z mé přirozenosti pak vychází potřeba hledat pro všechno neustále lepší cesty,“ říká současný první náměstek ministra zemědělství.

Po příchodu do Čech se začal ptát: A proč? „Není tu úplně typické přistupovat k věcem v rámci státní správy tak, aby se dělaly jinak, než jsou zavedeny koleje od Rakouska-Uherska,“ říká. Svou práci Jiří Jirsa okořeňuje sobě i kolegům, a to na všech frontách. Nová výzva je podle něj pro mnohé totiž zároveň druhou mízou. Nastavil třeba strukturované manažerské vzdělávání. „Všichni vedoucí prošli testem rozvoje kompetenčních dovedností, což je v podstatě psychodiagnostický test. Ukázaly se jejich silné a slabé stránky a nastavili jsme týmové role,“ popisuje. Vytvořil také systém měření výkonnosti, kdy má každý zaměstnanec takzvanou kartu cílů inspirovanou manažerskými publikacemi. „Nikdo neprotestoval,“ dodává s úsměvem.

Jiří za necelé dva roky na úřadu navíc dosáhl úspor půl miliardy korun za energie, mobily anebo pojištění a nastavil striktní režim pro veřejné zakázky. „Je potřeba natáhnout kvalitní lidi a zaplatit je. Díky tomu klesají náklady na outsourcované služby,“ říká. K novým nápadům ho motivuje, když se věci daří. „Je to ale náročné,“ uzavírá.



Síla v regionální jednotě

Ondřej Peterka se před šestnácti lety rozhodl jinak než ostatní advokáti. Svou společnost rozšířil směrem na východ – a povedlo se. Kopíruje tak trend, kdy mezi globálními a lokálními firmami vznikají regionální kanceláře. „Jako jediná východoevropská právní firma jsme byli schopni vytvořit infrastrukturu s devíti integrovanými pobočkami, které nám patří na sto procent. Prosadili a zavedli jsme koncept regionální právní podpory,“ popisuje Peterka. Důraz kladl hlavně na integritu. „Neexistuje, aby mezi našimi pobočkami byla rivalita,“ říká. Cílem je pro něj jeden kontakt, jedna faktura, jedna smlouva a jedna metodika. Vytvořil si vlastní informační systém a osobně zjišťuje klientskou zpětnou vazbu.

Takový systém přitom podle něj není možné snadno aplikovat. Chce totiž čas. „Není možné si koupit jednotnou kulturu poskytování právních služeb v deseti zemích,“ poukazuje Peterka. Stabilita společnosti se podle něj odvíjí kromě vlastnické struktury také od toho, že právníci napříč Evropou chápou, že schopnost generovat klientelu se odvíjí od regionální struktury, a ne lokálních schopností.

Na síti je jako doma

Advokát **Ondřej Preuss** poskytuje své služby výhradně on-line, a klienty tak osobně nevidá. Snaží se tím odstranit bariéru mezi advokáty a drobnými klienty, kteří právní služby potřebují jednou nebo dvakrát za život. „Vidím potenciál v přiblížení se klasickému retailovému klientovi,“ popisuje, proč se rozhodl zaměřit na občany a drobné podnikatele, kteří s advokátem do styku zatím běžně nepřichází.

Jako klient budete s Ondřejem komunikovat výhradně po telefonu nebo elektronicky. Naprosté odříznutí od fyzického setkání přitom za extrémní nepovažuje. „Odpadá tím spousta nákladů jak na straně klienta, tak na mé straně. Mohu se soustředit jenom na právní práci,“ popisuje. Jeho systém relevantní informace k případu od klienta dostane. Když se potřebuje doptat, jednoduše zavolá.

Advokátní profesi prý jeho služba neškodí. Naopak jí otevírá nové možnosti. „Je spousta drobných klientů, kterým advokát neumí pomoci. Nevyplatí se mu to,“ říká s tím, že se zároveň zvýší povědomí lidí o tom, že advokátní služby existují. Klienty by rád k advokátovi dostal ještě předtím, než nastanou problémy.



Ondřejův přístup je zatím v Česku ojedinělý a doplňkový ke klasické advokacii. Takový prozatím i zůstane. „Je to jako v jiných odvětvích lidské činnosti. On-line prodej oblečení nebo potravin nikdy nenahradí největší hráče, ale trend jeho využívání je rostoucí. Lidé si vážící svého času a pohodlí, a proto chtějí outsourcovat věci, které nechtějí řešit,“ uzavírá Ondřej Preuss.

BŘÍZA & TRUBAČ
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ — ATTORNEYS AT LAW

JE DOBRÉ, KDYŽ CHCETE POMÁHAT.
JEŠTĚ LEPŠÍ, KDYŽ VÍTE JAK.

WWW.BRIZATRUBAC.CZ

Proti právníckému Uberu

Robert Němec není typický funkcionář. Do představenstva České advokátní komory kandidoval poté, co zjistil, že její vedení moc nerozumí potřebám a provozu velkých advokátních kanceláří. „Historicky se pražská advokacie života advokátní komory nikdy příliš aktivně neúčastnila. Advokáti v orgánech komory většinou pocházeli z takzvané luční advokacie, aniž by to mělo mít pejorativní vyznění,“ říká. Zároveň si uvědomil, že mají deficit i sami advokáti z větších kanceláří a měli by se života komory více účastnit. Dnes v představenstvu zastupuje takzvané „moderní“ kanceláře a poukazuje na to, že se dá advokacie provozovat i jinak. „Moderní způsob poskytování právních služeb se týká lidí, kteří vyrostli v „našem systému“ a fungují v podobném mentálním módu,“ popisuje.

Inovace se u nás podle Roberta Němce skloňují jen okrajově. Přesto české právníky neminou. „Řešíme otázku poskytování právních služeb postavených na elektronick-



kém principu. Tradiční advokát bude sice říkat, že tohle se nesmí, ale ono se to prostě stane. Je třeba, aby se tomu Česká advokátní komora přizpůsobila a uměla nový způsob právních služeb regulovat,“ říká.

Pokud komora zaspí a nepostaví se novým trendům včas, začnou vznikat alternativní poskytovatelé právních služeb. „Například taxislužba má svůj Uber. Jeho obchodní úspěch je postaven na tom, že poskytuje službu, která není zatížena tradiční regulací. Někdo totiž dospěl k závěru, že tam regulace potřeba není,“ popisuje Robert Němec s tím, že právní služby nejsou komoditní, a jejich regulace tedy třeba je.

Prakticky jde podle Němce o to, aby se regulace vyvíjela způsobem, který umožní advokátům uplatnění i v nově vznikajícím prostředí. „Nemělo by se stát, že si budete právní službu kupovat od někoho, kdo není regulovaný subjekt, nemá třeba pojištění nebo bonitu,“ uzavírá Robert Němec.



Dát do toho vše

Před deseti lety si **Lukáš Jansa** řekl, že chce být špičkou v oboru práva IT a že si vybuduje vlastní kancelář. Jenže byl v Ostravě a bez klientů. Dnes patří k jedněm z nejuznávanějších expertů v oboru. Štěstím to ale podle něj není. „Všichni byli na stejné startovací čáře jako my. Od prvního počátku jsme usilovali o to, že budeme nejlepší. Pokud si nevytýčíte nejvyšší cíle, budete se plácet v průměru, a to pro mě není,“ popisuje Jansa svou filozofii. Začal například s kolegy publikovat tak, aby mu lidé z oboru rozuměli.

Udržet se na špičce podle Jansy jde jen tím, že na sobě bude právník pořád tvrdě pracovat. „Jsem schopen po nějakou dobu usilovně pracovat 18 hodin denně. Pak musím na tři týdny odjet,“ říká. Přiznává také, že není schopen být v pozici podřízeného. Cestu si chce vyšlapat sám. „Důležité je motivovat lidi kolem sebe,“ říká Lukáš. A to nejenom své spolupracovníky, ale i konkurenty, které například nedávno přesvědčil k vytvoření jedinečné publikace zaměřené na internetové právo.



Nejsou tu dva světy

Nastavené schéma poskytování právních služeb je podle **Jana Valtra** často takové, že klient advokáta dlouho poslouchá, ale nic si z toho neodnese. „Chápe, že právník věci rozumí a že se mu má svěřit do péče. My bychom ale byli radši, aby si klient odnesl praktické poznatky a nebyl za každou cenu tlačěn do sporu,“ říká. Vytvořil proto s kolegy projekt, jehož cílem je „advokacie s lidskou tváří“. Klientům chce nastínit možnosti a dát jim prostor uvědomit si, zda pro ně má spolupráce smysl. A to včetně odměňování.

„Primárně jde o to, abychom nevytvářeli svět ‚my a oni‘. Advokát není jiný lidský druh. Cílem je, aby si odnesli informace, které se jim budou v budoucnu hodit,“ říká Valtr. Pořádá osvětové semináře pro začínající podnikatele a poskytuje jim první konzultace zdarma. „Prostě si popovídáme o tom, co je trápí,“ dodává. Největší přidanou hodnotou pro klienta je totiž podle Jana Valtra srozumitelnost.

Právo není jen pro právníky

Advokáta **Zdeňka Kučeru** do žebříčku Inovativní právníci nominovali on-line marketéři, pro které pořádá přednášky. Podobné aktivity jsou pro něj příznačné. Zjistil totiž, že právníci a technologičtí klienti mají komunikační problémy. A chtěl s tím něco udělat.

Na Českém vysokém učení technickém vytvořil před pěti lety koncept výuky práva pro naprosto neprávníky bez teoretického zázemí. A má úspěch. Ročně jeho přednáškami projde kolem tisíce studentů. „Snažím se v jejich hlavách vypěstovat modely situací, tak aby věděli, jak se chovat,“ říká. Jeho cílem je, aby mladí „ajtáci“ dokázali sami vyřešit základní právní problémy, jako je třeba kontrola dohody o mlčenlivosti. Čistě kazuistická cesta v rámci aplikovaného práva se podle Zdeňka osvědčila. I když se kvůli neprávníckým posluchačům musel oprostit od lpění na právnícké terminologii, na škodu to není. „Když se v běžném životě nějakým



způsobem chováte, máte zažité módy. Nemusíte nutně vědět, zda je situace upravena v autorském nebo občanském zákoníku,“ tvrdí.

Na jeho přednášky navíc začali chodit i studenti z pražské právnické fakulty a díky jejich iniciativě může Zdeněk Kučera své zkušenosti poslední dva roky předávat také budoucím právníkům.

I přes úspěchy na akademické půdě Zdeňkovi v českém prostředí stále chyběla platforma, která by otevírala nová témata a zároveň propojovala lidi z oblasti IT a práva. Právě proto založil před čtyřmi lety konferenci Law Fit.

Zdeněk zároveň působí ve velké nadnárodní advokátní kanceláři. „Mám obrovskou výhodu, že kancelář podporuje aktivity, které dělám. V celé řadě jiných kanceláří by to nešlo. Má to ale vzájemný benefit. V rámci vzájemných setkání a školení se totiž dostáváte k informacím, co je trendy, a to je pro klienty důležité,“ uzavírá Zdeněk Kučera.



Inovace skrz vlastní inovativnost

Outsourcing je fenomén, který prostupuje řadou odvětví byznysu. **Miriam Bachyncová** se ho rozhodla poskytovat i v rámci právních služeb. „Je to věc, která je v Americe nebo ve Velké Británii zavedená,“ říká. Původně ji přitom zajímalo hlavně marketingové poradenství právníkům. Vytvořila proto portál, který kombinuje několik zdánlivě nekombinovatelných aktivit. Zajistí kompletní právní služby pro společnosti anebo dodá externího podnikového právníka, poskytuje on-line právní poradenství a v neposlední řadě nabízí zefektivnění fungování samotných advokátních kanceláří. „Advokáti se věnují právnímu poradenství jen z 25 procent. Zbýlých 75 procent jsou činnosti a služby, které se dají zefektivnit,“ říká Miriam. Automatizace procesů, projektový management či marketing pod externí správou podle ní právníky odbřemění a mohou se věnovat pouze vztahu s klientem.

Portál tak pod jednou hlavičkou sdružuje klienty i poskytovatele

právních služeb. „Podobný byznysmodel je zavedený v některých velkých korporacích. K outsourcingu využívají například Indii. Naší výhodou je, že kromě čisté administrativy můžeme poskytovat i kvaziprávní služby,“ dodává.

K samotnému poskytování právních služeb pak Miriam využívá zejména bývalé podnikové právníky, kteří rozumí byznysu „zevnitř“, ať už jde o převody nemovitostí, občanské, rodinné či trestní právo, exekuce, insolvence, pracovní právo, anebo zakládání firem.

Přese všechny aktivity přitom Miriam Bachyncová nezapomněla na své původní vize. Přípravuje platformu s globálním marketingovým řešením pro právníky. „Právníci potřebují publikovat a prezentovat se. Je to přece jejich reklama,“ říká a poukazuje přitom na svůj blog, kde se snaží čtivou a srozumitelnou formou přinášet informace o dění v právní oblasti, právní tipy, názory nebo rozhovory.

Práce advokáta musí být upřímná

Advokáti **Petr Bříza** (vpravo) a **Ondřej Trubač** se rozhodli opustit svět velkých kanceláří a založili si vlastní firmu. Klienty si v ní pečlivě vybírají. „V právních službách, které poskytujeme, musíme vidět hlubší smysl. Aby to s námi rezonovalo,“ říká Bříza. Znamená to, že v praxi klidně odmítne dobře placeného klienta, když v poradenství pro něj nevidí význam. Advokáti jsou tu podle Břízy sice od toho, aby pomáhali, ale zároveň by je mělo zajímat, k jakému člověku a jakému podnikání pomoc směřuje. „Nechceme, aby to znělo nabubřele, ale stojíme si za tím, že ne každý může být naším klientem,“ dodává Trubač. Když už si pak advokáti klienta vyberou, nemotivují je jen peníze. „Dopracováváme se k tomu, aby mohla být naše rozhodnutí motivována čistě jen tím, jestli dávají vnitřně smysl. Aby to pro náš subjektivní pocit bylo pomáhání dobré věci,“ upřesňuje Bříza. I v rámci malého kolektivu se navíc snaží osobnostními testy a koučinkem budovat diverzitu a najít každému kolegovi prostor, který ho baví.



Nominujte nejlepší právnické
pro bono a CSR projekty

Pomozte nám najít výjimečné
projekty, právníky, týmy nebo
právnické firmy, jejichž působení
významně přispívá společnosti
a veřejnosti.

Z nominací vybere odborná
porota až pět vítězů ocenění
Pro Bono & CSR 2016.

PRO BONO

&

CSR 2016

Více informací a on-line formulář na:

www.pravniradce.cz/probono

Uzávěrka nominací je 12. 9. 2016.

Slavnostní vyhlášení proběhne v říjnu 2016.

Právní rádce

EK009821

PODĚKOVÁNÍ PARTNERŮM PROJEKTU:

ODBORNÍ PARTNEŘI

BŘÍZA & TRUBAČ
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ — ATTORNEYS AT LAW

Deloitte.

大成 **DENTONS**

HAVEL HOLÁSEK
advokátní kancelář **PARTNERS**
ÚSPĚCH SPOJUJE

KPMG

Rödl & Partner

SQUIRE
PATTON BOGGS

UPP **UNIE PODNIKOVÝCH
PRÁVNÍKŮ ČR**

PARTNEŘI


24SAFE

 **Praetor**
advokátní systém pro úspěšné


Vergola
WORLDWIDE

 **Wolters Kluwer**

POD ZÁŠTITOU


ČESKÁ ADVOKÁTNÍ
KOMORA


advokátska
komora


AIJA
INTERNATIONAL ASSOCIATION
OF YOUNG LAWYERS

 **MÜK**
HBA


AIJE

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI

Právní rádce

ekonom

Moderní řízení

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

MAM
Marketing & Media

 **CEE
LEGAL MATTERS**

JUVE

VE SPOLUPRÁCI


Jazyková agentura


E&P


LAW FIRM
CHANGE
CONSULTANTS

 **TGO** CONSULTING

ORGANIZÁTOR

e.conomia
events

Držet krok s dobou? Pro advokáty povinnost

Sedm advokátních kanceláří se rozhodlo podpořit mezinárodní konferenci Innovative Legal Services Forum a publikaci Inovativní právníci 2016. Jaké trendy sledují a jak se snaží zdokonalovat své služby?



Kdo si chce připsat úspěchy na trhu právních služeb, ten se musí vydat neprobádanou cestou inovací. To byl také jeden z hlavních důvodů, proč se rozhodlo sedm advokátních kanceláří podpořit projekt Inovativní právníci 2016.

„Jsme inovativní firmou, která sleduje mezinárodní trendy a novinky s cílem být neustále o krok napřed a zlepšovat kvalitu svých služeb. Být inovativní považujeme za základ nejen našeho úspěchu, ale i každé firmy, která bere svou podnikatelskou činnost vážně. Proto velice oceňujeme veškeré komunikační platformy, jež umožňují vzájemnou výměnu poznatků a vizi a přispívají tak k rozvoji daného oboru,“ řekl Jaroslav Havel z Havel, Holásek & Partners. Podle Martina Hrdlíka z KPMG Legal přitom v advokacii platí podobně jako v jiných oborech, že kdo chvíli stál, stojí opodál. „Konference a publikace jsou dobrými příležitostmi, jak získat ucelený přehled o trendech na trhu a představit náš přístup klientům i kolegům,“ popsal důvody svého zapojení do projektu.

„Právní poradenství a právníci vůbec asi nejednou tihnou ke konzervativnímu a opatrnému postupu, vědomi si všemožných rizik. Napětí mezi tímto přístupem na straně jedné a nepochybnou nutností moderního a inovativního přístupu na straně druhé je předmětem i našeho zájmu. Netvrdíme přitom, že máme

na všechny otázky připraveny odpovědi,“ řekl Václav Vlk z Rödl & Partner s tím, že právě podobné projekty pomohou důležitá témata diskutovat.

Podle Ondřeje Trubače z Bříza & Trubač bývají právníci občas (ne) právem označováni za konzervativní nudné patrony. „Myslíme si, že i když právo možná je o něco konzervativnější obor než ostatní, tak to v žádném případě neznamená, že není otevřeno novým přístupům a že nepotřebuje změny,“ řekl.

Ladislav Štorek z Dentons si myslí, že schopnost být flexibilní, neustále inovovat služby a hledat nové cesty a synergie pro spolupráci s klienty je pro právníky klíčem k úspěchu. „Rozhodli jsme se mít na technologické revoluci v právním sektoru aktivní podíl a do určité míry ji i vést, mimo jiné i proto jsme podpořili projekt Innovative Legal Services Forum,“ dodal jeho kolega Richard Singer.

Pro Jana Spáčila z Ambruz & Dark Deloitte Legal jsou inovace klíčovou oblastí. „Považujeme se za inovativní právníky, klienty chceme oslovit právě s takovými právními službami. Vítráme proto jakýkoliv počin, který zdůrazní nezbytnost i přínos inovací v právních službách a na příkladech ukáže odborné i širší veřejnosti, kam se tyto služby mohou posunout,“ uzavřel Spáčil.

Jaroslav Kramer

I když je právo možná o něco konzervativnější obor než ostatní, tak to v žádném případě neznamená, že není otevřeno novým přístupům a že nepotřebuje změny.

Ondřej Trubač, Bříza & Trubač

Kdo nezvládne moderní technologie, bude v nevýhodě

Ladislav Štorek a Richard Singer z Dentons popisují, proč jejich firma ve velkém investuje do nových technologických projektů. Tvrdí, že znalost práva bude pro právníky do budoucna jen jednou z mnoha podmínek úspěchu.

Právnický v globální advokátní kanceláři Dentons drží krok s dobou. Společnost je hlavním podporovatelem a investorem NextLaw Labs, tedy byznys akceleratoru zaměřeného na investování do vývoje a aplikace nových technologií. Jejich cílem je přeměnit současnou podobu právní praxe.

Jak funguje NextLaw Labs?

Richard Singer: Prostřednictvím NextLaw Labs investujeme do slibných firem rozvíjejících nové technologie zlepšující klientský servis. Naši právníci jí poskytují neocenitelné poznatky koncových uživatelů a jsou tak jako tzv. beta testéři integrováni do celého vývojového a obchodního procesu. Jednou z podporovaných firem je například ROSS Intelligence Inc., která vyvíjí aplikaci pro právníky založenou na kognitivní platformě IBM Watson, jež má zjednodušit právní řešerše. Ušetří čas právníkům, a tím i peníze klientům. Díky kognitivní analýze a počítačovému zpracování přirozeného jazyka prostřednictvím platformy Watson právníci vloží svůj dotaz do systému ROSS v přirozeném jazyce. Systém pročte zákony a judikaturu a přinese právníkovi odpověď podloženou argumenty.

Takže technologická revoluce už dnes ovlivňuje vaši profesi...

Ladislav Štorek: Samozřejmě, stejně jako ovlivnila a ovlivňuje náš každodenní život. Rozhodli jsme se mít na technologické revoluci v právním sektoru aktivní podíl, jinými slovy ji do určité míry vést. Z pohledu pražské kanceláře Dentons nás pak těší to, že o těchto inovátorských projektech spolurozhodují i významné osobnosti působící ve střední a východní Evropě v rámci globálního managementu společnosti.

Jaký vývoj očekáváte na trhu právních služeb ve střední a východní Evropě?

Richard Singer: Ekonomiky zemí střední a východní Evropy rostou rychleji než stabilizované západní země. Proto mají právníci, poradci, bankéři či účetní více práce než ve stabilizované ekonomice. A jak ekonomiky ve střední a východní Evropě zrají, naši klienti

čelí složitějším výzvám. Jak se posouvají do další fáze svého růstu, mají potřebu sofistikovanějších právních služeb. Jsme svědky více přeshraničních transakcí, včetně zvýšení počtu portfoliových obchodů v oblasti nemovitostí. Stále více mimoevropských investorů, například z USA nebo Číny, má rostoucí zájem investovat na zdejších trzích. Takže klienti nejenže požadují hlubší znalost průmyslových odvětví a oborů práva, ale i větší globální dosah. Tak aby efektivně vyřešili své komplexní přeshraniční potřeby.

Ladislav Štorek: Trh právních služeb je v posledních letech velmi dynamický a ještě nějakou dobu takový zůstane. Tlak na snižování odměn a obecně na změnu tradičního způsobu odměňování advokátních kanceláří, tedy podle odpracovaných hodin, je již od světové finanční krize v roce 2008 konstantní. To ovlivňuje zejména ty mezinárodní kanceláře, které jsou řízeny centrálně a v zásadě se snaží udržet si stejný finanční model všude, kde působí. Tím jsou nuceny operovat na ekonomických principech, které fungují primárně v největších finančních centrech. Do určité míry to znamená nutnost uplatňovat sazby a modely fungující v Londýně nebo New Yorku i na jiných, mnohonásobně menších trzích, přičemž z pouhé velikosti těchto trhů prostě tyto sazby a modely uplatňovat nelze. Argumentem z jejich strany potom je, že se soustřeďují pouze na top klientelu, pro kterou není tento přístup problém, nicméně to podle mě není na menších trzích dlouhodobě udržitelné. Řada firem bude proto nucena tuto strategii opustit anebo v ní provést potřebné změny, neboť jinak prostě nebudou schopné se přizpůsobit lokálním podmínkám a konkurovat ostatním firmám.

Richard Singer: Souhlasím naprosto s Ladislavem, jsem přesvědčen, že ve střední a východní Evropě dojde k další konsolidaci trhu právních služeb, která vyústí v to, že zde budou nadále působit přední lokální hráči, velké globální firmy, jako jsme my, a mnohem menší množství úzce zaměřených mezinárodních právních firem.

Jak na to budete reagovat?

Ladislav Štorek: Právě o tom hovořím. Schopnost přizpůsobit se danému lokálnímu trhu a být flexibilní



Ladislav Štorek a Richard Singer

Ladislav je vedoucím partnerem Dentons pro Českou republiku a Slovensko. Zaměřuje se na spory a rozhodčí řízení, fúze a akvizice, telekomunikační a mediální právo. Vedle své právní praxe a řízení dvou kanceláří Ladislav přednáší právní aspekty projektového řízení.

Richard je chief operating officer (COO) Dentons Europe. Předtím pracoval přes pět let v advokátní kanceláři White & Case jako ředitel strategických projektů pro Evropu, Střední východ a Afriku a předtím jako COO pro střední a východní Evropu. Má více než 20 let zkušeností v různých strategických, řídicích a rozvojových rolích na celém evropském kontinentu.

„Rozhodli jsme se mít na technologické revoluci v právním sektoru aktivní podíl, jinými slovy ji do určité míry vést.“

jsou vlastnosti, které jsou pro nás charakteristické. Je to pro nás klíč k úspěchu. Klienti v České republice mohou očekávat české sazby. Hrdě se prohlašujeme za polycentrickou firmu, což znamená, že nemáme jednu dominantní centrálu a můžeme se rozhodovat stejně jako přední domácí kanceláře. Máme však navíc globální pokrytí a naprosto nesrovnatelné interní zdroje, díky čemuž můžeme reagovat na potřeby našich klientů kdekoli na světě a v takové míře, v jaké toho žádný čistě lokální hráč není schopen. Tohoto potenciálu a naší rozmanitosti využíváme na maximum, což nám dává prostor poskytnout klientovi ta nejnovější řešení složitých obchodních problémů.

Richard Singer: Naší strategií je růst, integrace a touha znovu objevovat podstatu našeho podnikání. Pro naplnění této strategie potřebujeme skvělé spolupracovníky. Proto aktivně vyhledáváme a nabíráme nejlepší právní talenty po celém světě. V loňském roce jsme například prostřednictvím převzetí třicetiletého týmu právníků z White & Case vytvořili jednu z největších a nejsilnějších advokátních kanceláří v Maďarsku. Na tento úspěch chceme navázat i v dalších zemích regionu.

Jak bude vypadat budoucnost advokátních kanceláří?

Richard Singer: Advokátní kancelář budoucnosti bude rozmanitější, důvtipně využívající technologie, ještě více zaměřená na vytváření přidaných hodnot pro klienty. Bude mít širší globální dosah, přitom si zachová úzké spojení s lokální komunitou.

Ladislav Štorek: Bude bezpochyby muset být schopna perfektně zvládnout potenciál nových technologií. Vidíme to již nyní – všechno je rychlejší, převládají elektronické komunikace, nepřetržitá dosažitelnost, multitasking. Je to do určité míry smutné, ale ten, kdo moderní technologie nezvládne, bude ve značné konkurenční nevýhodě. Současně však budeme potřebovat právníky mající silnou orientaci na klienty a velkou obchodní prozíravost. Musí být schopni porozumět oboru podnikání klienta, vcítit se do jeho myšlení a pochopit jeho cíle, obavy, rizika... a tomu přizpůsobit právní radu. Musí být sociálně zdatní a být schopni budovat si důvěru a kontakty jak na lokálním trhu, tak s kolegy po celém světě. A konečně musí být připraveni vést a předávat zkušenosti dalším, mladším kolegům. Je naprosto zřejmé, že znalost práva bude pro právníky do budoucna jen jednou z podmínek úspěchu.

Zdroj: Dentons

Jen právní služby nestačí. Firmy chtějí komplexní znalosti a řešení

O revoluci v právních službách se mluví dlouho. Odborníci se zpravidla shodují v tom, že změny budou zásadní a ovlivní celý obor právních služeb. Je proto potřeba se na ně připravit a postavit se jim čelem.

Motorem všech změn jsou měnící se požadavky klientů, jejich budoucí potřeby, očekávání a požadavky. Pokud se ale se svými plány, změnami a inovacemi nepotkáte s očekáváním a požadavky klientů, můžete být sice inovativní sebevíc, ale pak se bude velmi pravděpodobně jednat jen o nefunkční „změnu pro změnu“, bez reálného dopadu na váš hospodářský výsledek.

Právě proto jsme si ve společnosti Deloitte na začátku tohoto roku zadali u renomované britské agentury RSG anonymizovaný globální průzkum mezi kupujícími právních služeb. Cílem bylo zjistit, jaké mají podnikoví právníci a nejvyšší manažeři ve firmách konkrétní představy o vztahu právních firem a klientů, co u poskytovatelů právních služeb postrádají, co do budoucna očekávají a poptávají. A také zda jsou připraveni ke změně svých tradičních poskytovatelů

Důležitá otázka zní, zda jsou firmy připraveny změnit svoje standardy ohledně nakupování právních služeb.

právních služeb. Chtěli jsme si ověřit, nakolik je naše uvažování o budoucnosti právního byznysu správné a zda se tato budoucnost potkává s našimi plány a ambicemi na trhu právních služeb.

Z dosud známých závěrů můžeme vyčíst několik zcela jasných zpráv od klientů právních firem a několik zřejmých trendů do budoucna.

Co se týká oborů či právních oblastí, kde firmy, respektive kupující právních služeb, hovoří o zvyšujících se výdajích na právní služby a o očekávání dalšího růstu, jasný prim hraje tzv. regulatory compliance. Ano, ač se nám může někdy jevit, že zvyšující se regulace, komplexnost a komplikovanost předpisů, dohled a tak dále jsou českým specifickým, opak je pravdou. Ruku v ruce se zvyšující se regulací jde i podstatné zvyšování sankcí za porušení pravidel a zvýšená kontrolní aktivita, kompetence a kvalifikovanost veřejných orgánů, které dodržování pravidel kontrolují. Jak firmy zvyšující se regulaci a tlaku na tzv. compliance čelí a co chystají a očekávají do budoucna? V podmínkách velkých obchodních korporací je možné požadavky splnit jen po zevrubném seznámení se se všemi aspekty, důkladném nastavení vnitřních procesů na příslušná pravidla a zavedení funkčních kontrolních mechanismů. Trendů přístupu ze strany firem je několik. Od nárůstu počtu interních právníků a bujení interních oddělení zabývajících se právě regulatory compliance přes tlak na externí poskytovatele právních služeb na jasné přebírání odpovědnosti a detailní znalost byznys prostředí a oborů, v nichž firma poptávající právní služby působí a snaží se dosáhnout souladu s regulací daného oboru.

Právě lepší a detailnější orientace v daném odvětví a v podnikání klienta, znalost byznysového prostředí a orientace nejen v právních, ale též oborových, technických a obchodních aspektech podnikání klienta je firmami v rámci průzkumu označována za jednu z hlavních oblastí, s níž klienti kupující právní služby nejsou aktuálně spokojeni. Do budoucna se na tyto oblasti zaměří a budou požadovat více. V tomto případě je tedy zcela jistě prostor pro zlepšení a inovaci.

Změny v právních službách: Co klienti od právní firmy chtějí?

- » Znalost oboru, v němž klient působí
- » Poradenství a orientace i mimo právní oblast
- » Provázanost služeb
- » Úzkou spoluprací právníků s odborníky z dalších oborů
- » Inovativní služby podpořené novými technologiemi

Právník i byznys poradce v jednom

Jsme přesvědčeni o tom, že požadavkům firem jdeme naproti a že jim můžeme nabídnout větší odbornost a orientaci v dané oblasti než tradiční právní firmy. Naše úzká každodenní spolupráce s odborníky z jiných poradenských oborů s detailní znalostí, ať už podnikání konkrétního klienta či celého oboru, nám skýtají možnost být nejen právními experty s výbornou technickou znalostí práva, ale i poradci v daném oboru podnikání se širokým povědomím o neprávních otázkách podstatných pro klienta a jeho podnikání, které zase nazpět mají průnik do právní problematiky a umožňují nám vidět právní záležitosti komplexně a v souvislostech.

Řadu současných regulatorních požadavků, ale samozřejmě nejen jich, nelze přitom řešit čistě po právní stránce, protože vyžadují zapojení dalších expertů. Komplikovanost jednotlivých problematik je pak pro ty, kteří s nimi v praxi nezacházejí, velmi těžko uchopitelná a abstraktní. Například regulace v oblasti distribuce pojistných produktů, přeshraničního vysílání zaměstnanců či vnitroskupinových smluvních vztahů jsou oblasti, které mají nejen řadu mimoprávních aspektů, ale též nezanedbatelný praktický rozměr a dopad. Právník samotný je těžko uchopí a postihne v celé jejich šíři.

Na druhé straně firmy, jakožto adresáti právní regulace, čelí tomu, že problém v jeho složitosti nejsou schopny rozložit na jednotlivé prvotní faktory – podotázky právní, daňové, účetní či poradenské. Mohou se o to pokusit a následně požádat odborníky v jednotlivých oblastech o jejich rady, které nicméně stejně musí následně složit opět dohromady. Je to úkol, který firmy z praktické stránky zbytečně zatěžuje a bere jim čas potřebný k tomu, aby dělaly to, v čem jsou nejlepší – samotný byznys.

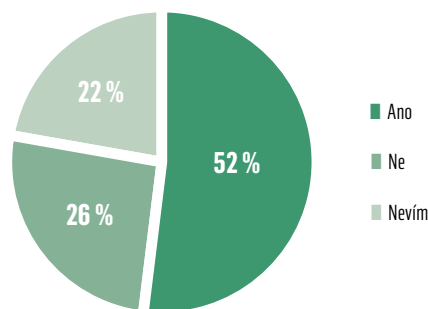
Jak tedy bude stále častěji klientské zadání znít? Jednoduše – mám tento problém, potřebuji ho vyřešit. Tam, kde dosud docházelo na straně klienta k dekompozici například na problém právní, daňový a účetní a zadání příslušným odborníkům vně či uvnitř společnosti, již bude stát jen problém byznysový.

Klíčem k úspěchu jsou odborníci pod jednou střechou

A na druhé straně nebude stát právník, daňový specialista či účetní, nýbrž poradce. Bude kontaktním místem, které zprostředkuje komunikaci mezi byznysem a poradenskou firmou. Může být právníkem, daňovým specialistou, účetním či konzultantem, ale bude odpovídat za to, že přinese svému klientovi řešení, které bude zohledňovat komplexitu problému a současně nabídne i řešení ze všech adekvátních úhlů pohledu. Rozložení problému na jeho jednotlivé součástky, určení jejich adekvátnosti a poměru už bude úkolem poradenské firmy.

A právě to je přístup, který je společnosti typu Deloitte vlastní, neboť je vlastně uložen v jejím samotném genetickém kódu. Uskupení právníků, daňových specialistů, účetních, byznys konzultantů pod jednou střechou je předurčeno ke spolupráci

Dovedete si představit, že si právní služby kupujete od firmy, která nabízí širokou škálu dalších profesionálních služeb?



Zdroj: Průzkum mezi 243 právními klienty společnosti Deloitte, který zkoumal, jak má vypadat vztah mezi právní firmou a jejím klientem.

ve víceoborových týmech. Pro právníka je tak komunikace s jinými profesemi samozřejmostí, a to včetně nesamozřejmé dovednosti umět složité právní problémy vysvětlit neprávníkům. A především – vzít při návrhu finálního řešení do úvahy i mimoprávní hlediska. Jakmile náš právník obdrží zadání od klienta, bude se ptát: Má tato otázka i daňové či poradenské aspekty? Koho z naší firmy mohu oslovit a probrat to s ním, abychom klientovi poradili komplexně?

Důležitá otázka ovšem zní, zda jsou firmy připraveny změnit svoje standardy ohledně nakupování právních služeb a zda jsou otevřeny možnosti nakupovat právní služby od netradičních poskytovatelů právních služeb, kteří nabízejí širokou škálu dalších profesionálních či poradenských služeb. I v tomto ohledu jsou pro nás výsledky průzkumu pozitivní. Celých 52 % z globálních korporací dotazovaných v rámci průzkumu totiž odpovídá kladně na otázku, zda by právní služby kupovali od netradičního poskytovatele právních služeb, který nabízí širokou škálu dalších profesionálních služeb.

Jan Spáčil
managing partner, Ambroz & Dark Deloitte Legal



Trend je jasný: Globální inovace

Radek Janeček, Caroline Noblet a Trent Lott z mezinárodní advokátní kanceláře Squire Patton Boggs popisují tři oblasti, kde se rozhodli inovovat. A to nejenom na celosvětové, ale i lokální úrovni.

Služby, lidé a firemní kultura

Již před dvaceti lety se vnímání právních služeb ze strany jejich poskytovatelů změnilo z „profesního poslání“ na „profesní byznys“. Trh profesního byznysu se v následujících letech vyvíjel a segmentoval. Proto dnes vedle sebe existují i v České republice dva modely – lokální firmy jako draví podnikatelé a globální firmy jako velké korporace. Řadíme se k těm druhým. Přes veškerou podporu globální firmy, jejich klientů a jejího zázemí ale nezapomínáme na základ právních i ostatních profesních služeb. Naši právníci fungují jako „army of entrepreneurs“ (s odkazem na knihu Jennifer Prosekové).

No a jak inovujeme v Praze? Upravili jsme nabídku pro české klienty a nabízíme jim poradenství pro expanzi formou kombinace právního poradenství a lobbistické podpory. Pokud má česká firma zájem exportovat své produkty nebo služby a uvést je na nový trh, investovat v zahraničí, účastnit se veřejných zakázek, financovat svou expanzi, získávat zahraniční kapitál nebo najímat cizince na manažerské pozice, jsme připraveni jí pomoci.

Poradenství pro expanzi má řadu forem a prakticky spočívá v projektech typu zprostředkování kontaktů a vyjednávání vztahů s místním regulátorem nebo v kontrole nového regulatorního prostředí. Může spočívat ve vytváření aliancí, ať už na privátní úrovni, formou společných podniků, nebo na spolupráci s veřejným sektorem. Dokážeme zapojit českou a evropskou diplomacii k podpoře ekonomických



Radek Janeček
managing partner, Squire Patton Boggs Praha

zájmů. Díky dlouholetým zkušenostem jsme dosáhli vztahů a vlivu, který dokáže efektivně pomoci českým firmám, které o mezinárodní působení stojí. Kombinujeme globální vliv a lokální znalost práva. Díky našemu poradenství jdou naši klienti do svých jednání a podnikatelských aktivit připraveni, často za účasti a s podporou osob, které jsou na místním trhu známé svým dlouholetým působením a vlivem. Šance na obchodní úspěch je pak výrazně vyšší.

V minulých letech jsme dokázali zapojit české právníky do mezinárodních projektů, které nemají s Českou republikou nebo českým právem vůbec nic společného. Příkladem mohou být projekty z oblasti finanční regulace a sankcí

v Saúdské Arábii, v oblasti telekomunikací ve Spojených arabských emirátech nebo zastupování vlád a států východní Evropy v mezinárodních sporech o ochraně investic. Na jedné straně dokázali právníci z naší pražské kanceláře nabídnout právní a jazykové znalosti a zkušenosti na úrovni plně srovnatelné s kolegy z Anglie a USA a získali výborná hodnocení od klientů, na druhé straně získali zase nové kulturní a právní zkušenosti z jiných trhů. Zkušenosti čeští klienti jsou často schopni pochopit a ocenit výjimečné zahraniční zkušenosti, které se jim díky našim právníkům stanou jednoduše dostupnými nejenom v Praze, ale v celé střední Evropě.

Prosazujeme podnikatelskou kulturu v rámci velké korporace. Pořídili jsme PlayStation pro business development aktivity našich mladých advokátů a koncipientů v české startupové komunitě. Snažíme se informovat všechny advokáty o výsledcích firmy a kanceláře, zapojovat je do manažerských rozhodnutí. Dáváme prostor mladým advokátům získávat nové klienty, včetně jednání o výši odměny, pokud to klient vyžaduje. To vše bez toho, abychom část kompenzace advokátů odvíjeli od jimi získaných příjmů. Úspěšným nabízíme růst v rámci firmy, včetně trvalých přesunů do jiných kanceláří. Právníci z Česka dnes působí v Londýně, Bruselu a West Palm Beach.

Naše vize je totiž týmová spolupráce skloubená s podnikatelskou dynamikou využívající všech výhod globální firmy.

”Kombinujeme globální vliv a lokální znalost práva. Šance na obchodní úspěch je pak výrazně vyšší.

Inovace v pracovním právu – Global Edge



Caroline Noblet
partnerka, Squire Patton Boggs Londýn

Naše odborná skupina zaměřující se na pracovní právo je již nějakou dobu inovátorem v oblasti poskytování právních služeb. Nyní přichází s unikátním pracovněprávním projektem Global Edge. Tento sofistikovaný informační portál nabízí pomocí několika málo kliků přístup k aktuální legislativě z oblasti pracovního práva z celého světa. Portál psaný jednoduchou angličtinou nabízí komplexního průvodce a více než 20 samostatných témat celkem pro 30 zemí z celého světa, počínaje Argentinou a konče Tureckem (zatím chybí nějaký stát od Z, třeba Zambie). Potřebujete rychlou informaci o tom, jaké jsou výpovědní lhůty v Malajsii? Klik. Podmínky pro práci cizinců v Belgii? Klik. Předpisy ohledně diskriminace na pracovišti v Dán-

sku? Klik. Pracovní stáže v Indii? Výpověď v Norsku? Anebo si přejete srovnávací report? Za pár minut víte všechno. Global Edge umí vytvářet reporty ohledně jednoho či více států nebo témat v různých formátech. Pro potřebu plánování jsou zde k dispozici také sekce „Novinky“ a „Očekávané změny“.

Obsah portálu je pravidelně, nejméně jednou za čtvrtletí, aktualizován našimi právníky a spolupracujícími externími odborníky. Předplatitelům jsou e-mailem zasílána upozornění na významné změny v právních rádech vybraných zemí, pravidelně zpravodaje a jiné aktuální informace. Portál si rozumí s mobilními zařízeními – funkce vyhledávání a vytváření reportů jsou k dispozici i na iPhoneu, iPadu a dalších zařízeních.

Za cenu ročního předplatného nabízí Global Edge komplexní poradenství podnikovým právníkům a HR specialistům, kteří se ve své práci potýkají s pracovněprávními záležitostmi napříč různými jurisdikcemi. Výše poplatku se odvíjí od počtu zemí, o nichž si klient přeje informace. Tím je zajištěno, že klient obdrží na míru ušitý produkt zaměřující se pouze na ty jurisdikce, které se ho týkají.

Inovativní metody kombinování právních služeb a lobbistických snah

V tradičním americkém pojetí zahrnuje „lobbying“ úsilí lobbistů ovlivňovat rozhodnutí členů Kongresu a vládních úředníků. V naší firmě pravidelně lobujeme u vedení Kongresu a vedoucích činitelů všech hlavních výborů Kongresu a přímo komunikujeme s Bílým domem a vyššími úředníky vládních úřadů a agentur. Pomáháme privátním klientům tím, že prosazujeme jejich dlouhodobé obchodní cíle identifikováním příležitostí pro nové zákony nebo eliminací přijímání zákonů, které by mohly mít nepříznivý vliv na jejich aktivity. Zajímá nás také „regulatoční advokacie“, v rámci níž kombinujeme tradiční právní služby s lobbyingem. Tím, že se zapojíme do procesu vytváření nebo výkladu práva, chceme dosáhnout požadovaného výsledku v oblasti právní regulace. Typickým příkladem je příprava komentářů k navrhované regulaci a paralelní spolupráce se členy Kongresu. Častým jevem je budování koalic za účelem podpory regulačních pozic našich klientů. Někdy mohou být naším partnerem v komunikaci významné úřady výkonné rozhodovací moci nebo úřady pro vymáhání práva. Jindy dokážeme využít regulačního procesu jako součásti strategie pro vedení sporů – třeba přesvěd-



Trent Lott
seniorní poradce,
Squire Patton Boggs,
Washington D.C.

čováním soudu, aby přenechal možnost řešit danou záležitost regulátorům.

V neposlední řadě nabízíme due diligence za účelem identifikování rizik a příležitostí v navrhované legislativě. Podobně jako due diligence prováděná v oblasti právní, účetní nebo daňové může úsilí ve formě due diligence v oblasti public policy pomoci klientům hodnotit rizika transakce nebo v rámci ní dosáhnout přidané hodnoty.

Zdroj: Squire Patton Boggs

10 kroků k úspěchu...

1

Moderní firma s profesionálním managementem

O Havel, Holásek & Partners se říká, že nefunguje jako klasická advokátní kancelář, ale jako moderní firma. „Budujeme trochu odlišný model, což je dané i tím, že jsme začali později, jsme mladší než ostatní velké advokátní kanceláře, a tím pádem jsme nezažili tradiční pojetí advokacie první poloviny 90. let. Věřím, že právě naše modernost nám poskytuje dlouhodobou konkurenční výhodu,“ říká Jaroslav Havel, který jako řídící partner firmu strategicky vede. S finančním řízením, marketingem či personalistikou mu pomáhá profesionální management – i ten se rekrutuje ze špičkových profesionálů v daném oboru. Zkušená back office má právníkům co nejvíce odlehčit od jejich neprávnícké agendy a nabídnout jim maximální podporu tak, aby se mohli věnovat pouze klientům, sebevzdělávání a rozvoji svých mladších kolegů.

Nejžádanější zaměstnavatel

„Špičkovou advokátní kancelář dělají špičkoví právníci. Od nich se odvíjí spokojení a věrní klienti,“ říká Jaroslav Havel. Firma proto neustále investuje do nábory nových lidí a především pak do rozvoje svých zaměstnanců a spolupracovníků. Intenzivně spolupracuje s univerzitami a před dvěma lety udělala vůbec první průzkum mezi studenty práv, aby zjistila jejich preference a mohla na ně reagovat. Pro „své“ lidi má kancelář elitní program zaměřený na kariérní růst, vlastní know-how tým, akademii, rozsáhlou knihovnu se studovnou, moderní pracovní prostředí a řadu dalších benefitů. Kancelář získala proto už poněkolkáté ocenění pro nejlepšího zaměstnavatele mezi advokátními kancelářemi v soutěži TOP zaměstnavatelé.

3

Znalost podnikatelských oborů

„Abyste mohli klientovi poskytnout špičkovou komplexní službu, musíte výborně znát obor, ve kterém podniká, a veškerá jeho specifika,“ říká Jaroslav Havel. Právníci proto nejsou zařazení do týmu jen podle právnických specializací, ale také podle jednotlivých podnikatelských oborů. Kancelář má navíc díky své velikosti téměř dvě desítky oborově zaměřených týmů. Jednotlivé projekty řídí seniorní právníci se širokými praktickými zkušenostmi z daného podnikatelského oboru za podpory specialistů na příslušné oblasti práva.

Největší transakční M&A tým ve střední a východní Evropě

Fúze a akvizice jsou od začátku vlajkovou lodí kanceláře. Během 15 let firma vybudovala největší transakční tým ve střední a východní Evropě se specializací na oblast M&A, který dnes tvoří přes 60 elitních právníků včetně 13 partnerů. Vedoucí postavení kanceláře v oblasti fúzí a akvizic v celém regionu střední a východní Evropy reflektují také prestižní mezinárodní nezávislé ratingové agentury – Mergermarket, Thomson Reuters a DealWatch. V jejich hodnoceních se kancelář pravidelně umísťuje na prvním místě v České republice v počtu realizovaných transakcí již od roku 2008.

4

První tým pro privátní klientelu

Sledovat zahraniční trendy a být vždy o krok napřed. Motto kanceláře, v jehož duchu vznikl před osmi lety specializovaný tým pro privátní klientelu. Šlo o první takto zaměřený a dnes i největší tým v České republice, který tvoří 20 seniorních právníků a daňových odborníků včetně společníků kanceláře s širokým portfoliem klientů včetně cca třetiny nejbohatších Čechů a Slováků. Kancelář poskytuje komplexní poradenství při plánování a strukturování správy a dlouhodobé držby osobního a podnikatelského majetku a má na trhu nejrozsáhlejší zkušenosti s předáváním rodinných firem.

Před 15 lety založila pětice mladých právníků advokátní kancelář Havel, Holásek & Partners a již osm let poté byla z jejich projektu největší samostatná advokátní kancelář ve střední Evropě. Na čem staví kancelář svůj úspěch dnes?

6

Hluboká znalost podnikání, managementu a financí

„Na právnických fakultách s těmito obory v podstatě nepřijdete do styku, přitom jsou zcela klíčové pro úspěšné řízení firmy i celkové pochopení klientových potřeb,“ vysvětluje Jaroslav Havel důvod, proč firma investuje do vzdělávání v těchto oblastech. Kancelář v souvislosti s tím také dlouhodobě podporuje vydávání nejlepší světové podnikatelské a manažerské literatury – vytipovala a na český a slovenský knižní trh přinesla sérii 10 špičkových titulů tvořících ucelený soubor, který rozdává nejen svým zaměstnancům, ale i klientům a obchodním partnerům.

Chytrá, inovativní a inspirativní firma

Havel, Holásek & Partners se dlouhodobě profiluje jako chytrá, inovativní a inspirativní firma. Sleduje a aplikuje zahraniční trendy nejen v oblasti poskytování právních a daňových služeb, ale i v oblasti managementu, vzdělávání, marketingu a moderních technologií. Zakládá si také na transparentnosti ve vztahu ke svým zaměstnancům a klientům – pravidelně proto například zveřejňuje své hospodářské výsledky a částečně i platy.

8

Vzdělávání pro klienty i zaměstnance

Kancelář zinstytucionalizovala s příchodem největší legislativní revoluce – rekodifikace soukromého práva – vzdělávání a založila vlastní akademii, kde přednáší špičkoví právníci kanceláře, akademici a další odborníci ze soukromé i veřejné sféry, včetně soudců. Mezi stále lektory patří přední čeští experti na nové soukromé právo Filip Melzer, Milan Hulmák a Petr Tégl, kteří spolu s partnerem kanceláře Františkem Korbelem tvoří nejsilnější akademický tým zaměřený na nové soukromé právo v rámci jedné advokátní kanceláře.

Legislativa

Kancelář dlouhodobě a úspěšně sází na „personální akvizice“ z veřejné správy. V týmu má například bývalého legislativního náměstka několika ministrů spravedlnosti Františka Korbela, místopředsedu Úřadu na ochranu hospodářské soutěže Roberta Nerudu a řadu dalších seniorních právníků s legislativními zkušenostmi z Úřadu vlády, ministerstev, obou komor parlamentu, ale i z Evropské unie. Ti se podílejí na návrzích zákonů a podzákonných právních předpisů a aktivně se zapojují v rámci odborných komisí a poradních orgánů veřejné správy, včetně Legislativní rady vlády.

9

10

Silná a stabilní česká značka

„Při budování kanceláře jsme do ní vždy hodně investovali a jsem rád, že se nám podařilo za 15 let existence vybudovat známou domácí značku, která v sobě nese špičkovou kvalitu a stabilitu, což dokládá zpětná vazba od našich klientů i řada ocenění,“ uvádí Jaroslav Havel. Kancelář byla trojnásobně oceněna titulem Czech Business Superbrands, monitorujícím nejlepší značky na trhu. Získala také řadu dalších ocenění týkajících se značky či ekonomické stability. V žebříčku ČEKIA Stability Award, sestávaném v rámci CZECH TOP 100, kancelář od roku 2011 dosahuje hodnocení AAA – excelentní, které ji řadí mezi dvě procenta ekonomicky nejstabilnějších firem v České republice.

Lépe informovaná rozhodnutí z první linie

Vztah advokáta a klienta je podle Martina Hrdlíka z KPMG Legal i dnes primárně založen na důvěře. Přesto to inovacím nebrání.

Vztah mezi advokáty a klienty by Martin Hrdlík přirovnal k lékařské profesi. „Technicky vzato, také nepotřebuji vidět svého chirurga předtím, než jdu na operaci. Ale pokud za mnou přijde a představí se mi, mám z toho lepší pocit,“ popisuje counsel KPMG Legal.

Proč je osobní vztah advokáta a klienta i v dnešní době potřebný?

Celá řada věcí, které děláme, má osobní aspekt a nejsou ryze korporátní. Nedovedu si představit, že budu s někým řešit nástupnictví a pokračování jeho byznysu bez toho, že bych s ním měl elementární vazbu. Anebo že bych za ním pokaždé poslal jiného kolegu. V takových případech je osobní kontakt nevyhnutelný.

Zároveň jste čím dál víc komplexně provázáni s životem lidí.

To ano. Záběr právníka by měl být širší. Naším cílem je, aby klient, který k nám přijde, nemusel jít jinak. Abych mu na otázku „umíte to zařídit“ nemusel odpovídat „ne“. Například když řešíme pro klienty poradenství v oblasti global mobility services, tak se neomezujeme jen na zajištění pracovního a pobytového povolení manažerovi nebo jeho manažerské smlouvy, ale dokážeme umístit jeho dítě do školky nebo třeba zajistit převoz psa.

Takže klientovi nesmíte říct ne?

Spíš nechci. Nevidím důvod, proč by advokát na základě příkazní smlouvy nemohl zařídit spoustu dalších věcí. Otázkou samozřejmě je, jestli se střetneme s cenou. Mimochodem, advokát byl důvěrník, který řešil na základě mandátní smlouvy řadu záležitostí, i dřív. Nevím, proč by to dnes mělo být jinak.

Nečiníte za klienta jeho rozhodnutí?

Jsem velkým zastáncem toho, aby advokát dokázal klientovi poradit, co má dělat. Setkal jsem se s přístupem „holého“ předestření variant. Klient je pak ztracen. Klientovi se snažím vždy říkat, kterou variantu považuji za lepší. Ostatně proto za námi klienti chodí.



Martin Hrdlík

Martin Hrdlík je advokát, který v KPMG Legal působí prakticky od jejího vzniku. Absolvoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy. Specializuje se především na korporátní právo, transakce a restrukturalizace, regulatorní problematiku a pracovní právo. Zodpovídá také za poskytování právních služeb rodinným firmám. Má významné zkušenosti v oblasti soudního a rozhodčího řízení, včetně mezinárodních arbitráží.

Je tam hranice?

Nemůžeme klientovi poradit s manažerskými rozhodnutími, pokud bychom se měli dostat do konfliktu s interními pravidly risk managementu. A samozřejmě v případech, kdy rozhodnutí nejde dost dobře učinit na základě objektivních skutečností, ale je spíše otázkou citu nebo intuice.

Služby právníků se tedy rozšiřují...

Multidisciplinarita je koncept, který můžeme nabídnout jako advokátní kancelář přidružená k velké poradenské firmě. Kdykoliv děláme projekt, je tam zpravidla vazba na jiná odvětví. Pomáhá to jak klientovi, tak nám.

Jak?

Nemusím mluvit s jinou společností, složitě někoho najímat. Kolegy znám a mám je v domě. V poslední době hodně řešíme otázky využívání dat a schopnosti s nimi pracovat na úrovni klienta. Když chce klient něco prodat, nenabídnou mu jenom zpracování transakční dokumentace, ale v ideálním případě mu dokážu najít i kupce. A to ve spolupráci s našimi odděleními Deals nebo Management Consulting.

Věnujete se také big datům.

Nadnárodně velmi aktivně řešíme problematiku velkých dat. Kupujeme start-upy, které se zabírají jejich zpracováním, a data potom využíváme v praxi. Jsme tak poměrně rychle schopni generovat řadu informací, jež jsou pro nás relevantní. Jde o mezinárodní i lokální projekty.

Dělá to váš tým?

Ano. Spolupracujeme s týmem, který v KPMG vybudoval kolega David Slánský. Využíváme je pro řadu projektů. Například pro technické řešení, kdy klient přemýšlí nad tím, kolik má mít poboček. Na základě prediktivních nástrojů jsme schopni s větší mírou přesnosti říct, které pobočky mohou vydělávat a které ne. Pomáháme tak klientovi dělat lépe informovaná rozhodnutí.

To mi k tradiční advokacii moc nesedí.

Rozhodující je, co klient chce. Často totiž není hnán vyloženě potřebou právního řešení. Má třeba jen představu o tom, že chce dělat byznys v Česku. Sestavíme obchodní, daňový a právní tým a pracujeme na tom.

Právníci tedy jsou už v první linii?

Jsou a je to efektivnější. Kdybychom se k tomu dostali mimo velkou poradenskou společnost, tak jsme osloveni třeba až ve třetí fázi.

Takže za proměnu právních služeb mohou klienti sami?

Trend je zjednodušovat. Nikdo nechce dělat víc věcí, než musí. Nabídka vyřešení problému jako celku je

zajímavější alternativa než zdlouhavé návštěvy tří dalších společností.

Jsou právní služby pro poradenské firmy dnes už nutností?

Mně by to jako klientovi rozhodně dávalo smysl. Řešení, kdy dostanu produkt na klíč, mi vyhovuje. Zároveň to nevylučuje spolupráci s lidmi, kteří chtějí partikulárně právní službu a nic jiného.

Provozba je tedy to, co vás odlišuje...

Ano. Pokud se budeme bavit o obchodním právu, tak třeba daně jsou prakticky neoddělitelné. Překvapivě jsou spjaté i s dědictvím, a to když řešíme závěti a svěřenské fondy. Do určité míry si tak nedovedu představit, že bych ze své pozice tu provozbu neměl. Přejde mi normální.

Nemít multidisciplinární tým pod jednou střechou je jako hrát fotbalový mač s polovinou mužstva půjčenou ze sousedního oddílu.

Hrozí kvůli vám velkým mezinárodním kancelářím výraznější úbytek práce?

Jistý ústup velkých mezinárodních kanceláří není primárně způsoben námi nebo kolegy z advokátních kanceláří přidružených k Big 4. Je to přirozený vývoj toho, jaká byla jejich úloha. Dříve taková značka zastřešovala kvalitu a generovala významnou porci práce ze sítě. Dnes je obojí přeneseno do značné míry na jednotlivé lokální právníky, kteří jsou si toho vědomi a v řadě případů odcházejí a zakládají si poměrně úspěšně své kanceláře. Je také vidět, že to není o mezinárodnosti. My totiž rosteme. Nejde jen o značku a lidi, ale především o náplň.

A co vize budoucnosti právních služeb?**Třeba robotické vydávání soudních rozhodnutí?**

To je absurdní myšlenka. Dokud bude existovat klasická forma společnosti s pravidly, bude potřeba někoho, kdo bude pravidlům rozumět, a nikoliv je pouze mechanicky interpretovat. A to je právník.

Zdroj: KPMG Legal



Advokátní napětí mezi tradicí a modernitou

Jak se popasovat s rozdíly mezi advokátem starého stříhu a advokátem nové modernosti? Návod dává Václav Vlk z mezinárodní advokátní kanceláře Rödl & Partner.

Možná si vybavíte sérii reklamních spotů jedné české banky postavenou na (údajném?) protikladu mezi tradičním bankéřem a bankéřem moderním. K atributům tohoto tradičního patří klasické oblečení, bytelné retro zařízení v kanceláři a zveličená nadutost. Jeho cool kolega je oblečen mnohem ležérněji, samý úsměv, neformálnost sama. I při vědomí reklamní nadsázky jsem si připomněl, zda podobně jako ten nesympatický bankéř není ve zjednodušení chápán leckdy i advokát. Tedy jako někdo patřičně odtažitý, s nosem nahoru, trůnící v kanceláři s masivním nábytkem, obklopen policemi plnými svázaných Sbírek zákonů, nemyslíci na nic jiného než na svůj zisk a navíc zásadně nezřízeně bohatý. Povolání advokáta ani náhodou nedělá společnost dětskému lékaři na špičce žebříčku prestižních povolání. Uvést profesi advokát třeba na kandidátní listině ve volbách není, tedy čest výjimkám, zvýšením šance na zvolení. Vlastně se to s ním má stejně jako s poslancem. Kdekdo ně nadává, nit suchou na nich nenechá, a přesto je zájemců o advokátní praxi či poslanecké křeslo pořád dost.

Asi bychom byli jako advokáti nejednou nepříjemně překvapeni, nebo by se naopak potvrdila naše neblahá očekávání, jaké asociace jsou s naším povoláním nejčastěji spojovány. Obávám se, že noblesa, vzdělanost nebo vkus to nebudou. Vždyť jen kolik vtipů o advokátech už bylo vymyšleno. Jako kladní hrdinové z nich nevycházejí.

Čím to všechno je? Po mém soudu (hezký obrat od právníka, že?) jsou příčinou především honoráře (komu máme platit, toho nemáme rádi) a pak také krátkozraký odpor k advokátům věnujícím se obhajobě ve věcech trestních. Mezi ty poslední a jejich klienty klade lid vesměs rovnítko, gauner jako gauner. Pohříchu do té doby, než je budou sami potřebovat. To může být zakrátko poté, co sednou do auta a přehlédnou třeba chodce před přechodem.

Advokacie, tohle vše jistě nepřehlížeje, přemýšlí na počátku 21. století (je 16. rok vlastně ještě počátek? napadá mě právě) o – možná domnělém – napětí mezi tradicí a moderností. Mezi advokátem starého stříhu a advokátem nové modernosti, viz bankéřská reklamní analogie shora připomenutá.

S moderností se poji zřejmě nejprve elektronizace. Na samém konci 90. let minulého století v advokátních kancelářích pilně vrnely faxy, e-mail nebyl zdaleka pravidlem. Stěží si již dokážu představit doby bez kopírky, epochu kopírákovou. Znakem dne je neustálá zastížitelnost, telefonovat v chůzi na ulici, telefonovat v autě, co chvíli kontrolovat svůj smartphone.

S moderností se však poji i odosobnění. Namísto osobního setkání e-mail či videokonference. Modernost znamená i zrychlení. Je jistě příjemné, že se dopis někde netoulá den, dva, tři, ale elektrony uběhnou cestu, než bys okem mrkl. Nesvádí však tato bleskurych-

Místo starého „dvakrát měř a jednou řež“ by mělo platit „dvakrát čti a jednou odešli“.

lost zároveň k nesnesitelné lehkosti psaní a překotnému stisknutí tlačítka Odeslat? Místo starého „dvakrát měř a jednou řež“ by mělo platit „dvakrát čti a jednou odešli“. Domnělé napětí mezi tradicí a modernitou mě vede k následujícím úvahám:

Osobní jednání má stále svou nezastupitelnou roli

E-mail, mobilní telefon, videokonference. Přes všechny tyto vymoženosti se mi osobní rozhovor zdá nenahraditelný. Význam osobního jednání vidím jako podstatný v několika typových situacích. Na prvním místě zmiňuji důležitost osobního jednání ve fázi akviziční. E-mailová či písemná nabídka nejednou končí v koši skutečném či virtuálním. Oslovení nového klienta v osobním rozhovoru nám tak, zvládneme-li základní prvky této dovednosti, cestu ke kýženému cíli může významně ulehčit. Diskuse s klientem o zpracovávané věci v mnohačetné e-mailové korespondenci může nedorozumění nejednou spíše vyvolat nežli odstranit. Osobní setkání může být mnohem efektivnější. Konečně pak projednání věci s protistranou může vést ke snazšímu nalezení východiska z právního sporu či k úspěšnému završení negociace. Neplěduji zde nijak pro nekonečná jednání bez začátku a cíle. Kvalitní příprava a systematický postup ušetří čas všem účastníkům.

Věci je třeba si promyslet

Souhlasím s tím, že svět práva není výjimkou ze zásady, že věci jsou čím dál komplikovanější. Možná je právo tím nejjasnějším příkladem tohoto směřování světa. Ruku na srdce, kolikrát se nám stalo, že jsme do telefonu sdělili či do SMS či e-mailu ve spěchu napsali něco nepromyšleného. Místní či časový odstup, který nás bude dělit od osobního jednání, nám dá čas připravit se, poradit se s kolegy, nahlédnout do literatury. Kde to jen trochu jde, mějme na paměti, že „práce kvapná málo platná“.

Problém distanční anonymity

Přistupuji se značnou skepsí k modelu, kterým se má cesta klienta k advokátovi omezit na jakousi internetovou platformu dotazů, jichž se v otevřené aréně ujímají advokáti, soutěžící o klientovu přízeň svou výhodnou cenovou nabídkou. Jsem si vědom nejrůznějších možných podob tohoto modelu. Přesto mám však za to, že tímto směrem by se kvalitní právní poradenství ubírat nemělo. Klientovu právní věc nelze podle mého názoru zodpovědně poznat ze stručného dotazu položeného v nějaké podobě poptávkové burzy. Onou distanční anonymitou, jak jsem si tento jev dovolil nazvat, lze pravděpodobně získat jistý objem specifického právního poradenství. O komplexní, dlouhodobé práci pro klienta, v rámci níž nejlépe poznáme jeho potřeby, však, obávám se, zodpovědně hovořit nelze.

Seriózní přístup

Jsem přesvědčen o tom, že k advokacii patří seriózní, strážlivě konzervativní přístup. Všimli jste si zřejmě, že kravaty i mezi advokáty v posledních letech ubývá. Říkám si, zda kravaty za několik málo let nebudou následovat klobouky a motýlky, které – ač dříve docela běžné – jsou nyní spíše vzácností. Myslím, že advokáti by této vlně měli odolávat co nejdéle, a bez kravaty ke klientovi či protistraně přicházet jen výjimečně. Jistě, slyším již vaše výhrady, že jde o povrchní manýru, s kvalitou právní služby nesouvisející. Ovšem i obal či forma mají svůj význam. Snažme se odlišit. Na škodu nám to, jsem přesvědčen, nebude. Zmíněný seriózní přístup by pak měl být samozřejmostí v písemném i ústním vystupování. Víím, že to může být někdy těžké, zkusme se však na adresu kolegů či protistran vyvarovat více či méně zjevných ironií, poučování, uštěpačnosti (sentence „to byste měl vědět, pane kolego“ budiž odstrašujícím příkladem).

» » »

Uvedl jsem tuto svou úvahu vyhroceným představením tradice a modernosti v jedné televizní reklamě. Ačkoliv život není reklama (a reklama není život), myslím si, že by bylo chybou cítit ve dvojici tradice/modernost vždy jen napětí. Jsem přesvědčen, že je možné být moderní, a přesto neházet tradiční přístup za hlavu. Zkusme si z obojího vzít pro naši advokátní práci to pozitivní. Budeme-li se i zde držet osvědčeného „všeho s mírou“, jsem přesvědčen, že si tradiční advokát s moderním advokátem mohou podat ruce.

Václav Vlk

Associate Partner, advokát, Rödler & Partner



Dveře máme odemčené. Ne každý je ale zvládne otevřít

Advokáti Ondřej Trubač a Petr Bříza se snaží poskytovat právní služby netradičně. Neobvykle se rozhodli pojmout také představení vlastní kanceláře, a to s osobním pohledem a mírnou nadsázkou.

Až se někdy budete toulat okolím Pražského hradu a vaše kroky povedou kolem širokých červených vrat nacházejících se pod schodištěm na Jánském vršku, nebojte se zazvonit na zvonek naší advokátní kanceláře. Kromě nabídky právních služeb se vám pod bytelnými dřevěnými trámy v podkroví starého malostranského domu dostane krásného výhledu na kostel sv. Mikuláše a také voňavé kávy, kterou vám dost možná osobně připraví některý z nás, partnerů advokátní kanceláře Bříza & Trubač. Osobní pozornost, kterou věnujeme klientům, však není jedinou věcí, jíž se snažíme odlišit od mnohých jiných kanceláří.

Touha dělat věci jinak

Advokátní kancelář Bříza & Trubač jsme založili v roce 2013. Zkušenosti jsme nasbírali v předních pozicích na ministerstvu spravedlnosti či prestižních poradenských firmách. Během slibně nastartované kariéry ale začala převládat touha být svými vlastními pány a dělat advokacii po svém, jinak, než je obvyklé. Téměř za tři roky existence naše kancelář urazila velký kus cesty a na trhu ji rozhodně nepřehlédnete. O kvalitách kanceláře svědčí například nedávné výrazné vítězství v rozhodčím řízení vedeném před prestižním londýnským arbitrážním soudem, ocenění v posledním ročníku soutěže Právnická firma roku v oblasti daňového práva či zařazení na seznam doporučených advokátních kanceláří britskou a německou ambasádou. Mezi naše klienty patří banky, velké průmyslové podniky, tradiční české firmy, ale i úspěšní internetoví obchodníci a další progresivní podnikatelé.

Oba dva klademe velký důraz na propojení hlubokých teoretických znalostí s každodenní praktickou zkušeností a znalostí klientova podnikání. Píšeme knihy, přednášíme doma i v zahraničí a publikujeme

v odborných časopisech, zároveň stále pracujeme na svém vzdělání a snažíme se překročit hranice mezi právem a dalšími disciplínami.

Petr působí i jako rozhodce a zapsaný mediátor, Ondřej se mimo jiné věnuje dynamicky se rozvíjejícím novým oborům, jako třeba v Ústavu práva módního průmyslu. V Bříza & Trubač se navíc nebojíme věnovat ani oborům, jimž se mnohé advokátní kanceláře raději vyhýbají, ať je to daňový proces, právo EU či spory a vztahy s mezinárodním prvkem. A nejenže se jich nebojíme, naopak si na nich budujeme dobré jméno a přední pozici na trhu. Bude to možná znít paradoxně, ale občas máme pocit, že se kolegům advokátům často uleví, že jim můžeme pomoci s nějakou zapeklitou otázkou, aniž by se museli bát, že jim při tom budeme přetahovat klienta.

Odlišnost je výhodou

I když jsme oba v lecčems odlišní, na zásadních věcech týkajících se kanceláře se shodujeme až výjimečně lehce... Asi v tom bude nějaká karmická blízkost.

Už bychom se ale měli dostat k jádru věci: naši advokátní kanceláři, kterou jsme vytvořili ve spolupráci s externím koučem. Rozhodli jsme se totiž budovat koncept tzv. vědomé právní firmy, kde nechceme poskytovat „jen“ právní služby, ale smysluplné právní služby, které ve svém hlubším důsledku pomáhají k prosazování spravedlivějších a férovějších poměrů ve společnosti. Plyne z toho, že ne každý může být naším klientem, ale když už se jím někdo stane, pak si může být jist, že nám jeho podnikání a hodnoty dávají smysl a že uděláme vše proto, abychom jeho zájmy prosadili.

Když vidíte hlubší smysl v tom, co děláte, je mnohem snazší nadchnout také lidi kolem vás, aby dané věci odevzdali maximum.

S konceptem vědomé firmy tak souvisí i promyšlené budování výjimečného právního týmu, v němž má každý



Petr Bříza

Ondřej Trubač



Advokáti Petr Bříza a Ondřej Trubač se rozhodli vybudovat v prostředí historického pražského centra moderní a dynamickou kancelář. Stavějí na konceptu tzv. vědomé právní firmy, kde nechtějí poskytovat „jen“ právní služby, ale smysluplné právní služby, které ve svém hlubším důsledku pomáhají k prosazování spravedlivějších a férovějších poměrů ve společnosti.



člen své místo, jež odpovídá jeho osobnostnímu zaměření, vzdělání a zkušenostem.

I když jsou předpokladem působení v naší kanceláři hluboké odborné znalosti a zahraniční studium, samo o sobě to nestačí. Při budování týmu využíváme i moderní osobnostní testy, koučink a další sebevzdělávací metody. To vše pak utváří odolný tým, který je schopný rychle kooperovat a nacházet pro klienta optimální a často neotřelá řešení. Tím se snažíme naplňovat vizi odpovědné a účinné pomoci klientům.

Základem je jednat přímo a na rovinu

Možná už jste pochopili, že se u nás nechodí kolem horké kaše. Se zaměstnanci i klienty jednáme přímo a na rovinu. Pokud nám postup klienta nedává smysl, řekneme mu to, i kdybychom se tím měli připravit o práci. Pro příklad: I když děláme sporovou agendu rádi a klient se ve spravedlivém rozhořčení chce soudit, ať to stojí, co to stojí, budeme mít tendenci mu to rozmluvit, pokud tam z našeho pohledu nebude nějaká smysluplná šance na úspěch.

Podobnou otevřenost si udržujeme i v otázce odměňování. Nejsou výjimečné případy, kdy se prostě zeptáme klienta, kolik si představuje, že by nám za danou práci měl zaplatit, a téměř vždy je to částka, která je i z našeho pohledu férová.

Novátorské přístupy razíme nejen ve vztahu ke klientům a zaměstnancům, ale i ve své prezentaci navenek. Kancelář byla jedním z prvních průkopní-

ků aktivní propagace advokátů na sociálních sítích, čehož je důkazem zejména naše facebooková prezentace. Můžete se na ní dočíst nejen o úspěších na právním poli, ale například i o tom, jak jsme si vedli v běžeckém závodě nebo jak jsme oslavili narozeniny některého ze členů kanceláře. Neváháme sdílet ani vtipné fotky, avšak nikoliv za cenu snížení důstojnosti právnické profese. Advokacie je pro nás totiž stále hrdá a noblesní profese. Tou by měla i zůstat, aniž by ignorovala realitu 21. století. Jsme tu, abychom pomáhali a aby naše pomoc měla úroveň a smysl.

Zdroj: Bříza & Trubač

„Nebojíme se věnovat oborům, jimž se ostatní raději vyhýbají, ať je to daňový proces nebo právo EU.“



Innovative Legal Services Forum 2016

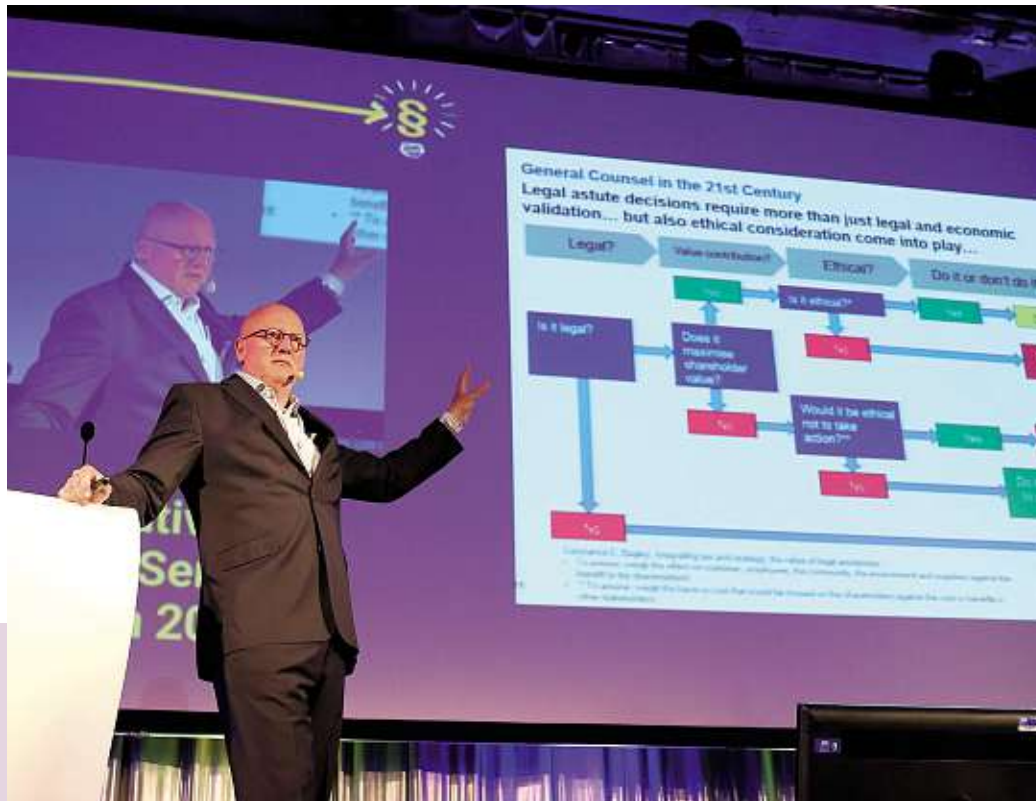
Economia uspořádala v polovině května v Praze exkluzivní a unikátní konferenci, která se věnovala novinkám a inovacím v poskytování právních služeb. Přes 140 advokátů a podnikových právníků z Česka a Slovenska na ní řešilo aktuální trendy a vývoj trhu.

Jaap Bosman, TGO Consulting
Právníkové firmy jsou poprvé v historii na existenční křižovatce. Pokud zvolí špatný směr, povede to k jejich kolapsu. Podle Jaapa taková odbočka hrozí v následujících pěti letech většině firem.





Innovative Legal Services Forum 2016



Christoph H. Vaagt,
Law Firm Change
Consultants
Práce podnikových právníků, potažmo celých právních oddělení, prošla podle Chrise v posledních letech poměrně výraznou změnou.



Nicole Bäck-Knappová, Ecker & Partner
 Jak zvládat proces komunikace ohledně jakéhokoliv právního sporu či soudního a rozhodčího řízení?
 Jak čelí experti černobílému vnímání a brání reputaci svých klientů?
 Téma litigačního PR představila Nicole Bäck-Knappová z Vídně.



Georgia Brooksová popsala své zkušenosti s prestižním britským žebříčkem právnických firem Chambers and Partners. Přes tři roky totiž vedla jeho evropské výzkumníky. Ve své přednášce se zaměřila třeba na to, jak uspět v ohromné konkurenci a jakých chyb se vyvarovat.



Program konference zahájil generální ředitel Economie Roman Latuske (nahore zcela vlevo). Podporu akce poskytla také mezinárodní organizace AIJA. Její český spolupracovník Štěpán Holub (nahore vlevo) mluví s Christopphem Vaagtem. Prezidentka organizace Orsolya Görgényiová (nahore druhá zprava) hovoří s Marií Bernardovou z Dentons.

Přednášející a moderátoři panelů uzavírají spolu s generálním ředitelem Economie konferenční den.

Konferenci svou záštitou podpořila také Česká advokátní komora a na akci přišel její místopředseda Robert Němec (dole zcela vlevo).



Jan Procházka (vlevo) z Ambruz & Dark Deloitte Legal hovoří s prezidentkou Unie podnikových právníků ČR Marií Brejchovou a kolegou Tomášem Babáčkem.

Inovacím čeští advokáti neuniknou

Šest zástupců předních advokátních kanceláří se v rámci panelu Inovativní advokacie v CEE sešlo na konferenčním pódiu pražského hotelu Ambassador. I když se s nadsázkou říká, že dva právníci mají tři názory, tentokrát se všichni shodovali: Inovace nejsou nutné zlo, ale výzva.

Odborný panel zaměřený na inovace v poskytování právních služeb středoevropskými advokátními kancelářemi zahájil Martin Hrdlík, counsel KPMG Legal. Na současném trhu právních služeb vidí dva významné faktory: schopnost poskytnout multidisciplinární tým a pracovat s daty. „Zákazník šetří čas a energii tím, že všechno vyřídí na jednom místě. Advokáti, kteří se specializují na korporátní klientelu, mají sami background, který přesahuje právní vzdělání, typicky ekonomický, aby se vůbec byli schopni orientovat v otázkách klientova byznysu,“ řekl Hrdlík s tím, že musí být zároveň právníci schopni pracovat v týmech, které budou fungovat pod jednou střechou tak, aby byla zaručena maximální efektivita. Jde o týmy složené i daňových poradců, auditorů, odborníků na obchodní procesy, transakce a podobně. „Nemít multidisciplinární tým je jako pokoušet se hrát fotbalový zápas s polovinou mužstva, které si vypůjčím z vedlejšího oddílu,“ dodal.

Martin Hrdlík se také zaměřil na tzv. big data, která právním kancelářím umožňují klienta najít a lépe identifikovat jeho potřeby a poradit mu s obchodními otázkami. „Je to věc, která je ještě v plenkách, ale bude se dále rozvíjet a vidím v tom další přidanou hodnotu, kterou můžeme nabídnout klientům. Určitou tržní výhodou oproti kancelářím, které to neumí,“ uzavřel.

Více za méně peněz

„Právní kanceláře by měly vědět, co chtějí jejich klienti. Můžeme být inovativní sebevíc, ale ve chvíli, kdy se nepotkáme s očekáváním a požadavky klientů, tak ta inovace bude spíše v náš neprospěch,“ otevřel svou prezentaci Jan Spáčil, managing partner Ambruz & Dark Deloitte Legal. Vycházel přitom z průzkumu, kterým centrála společnosti zjišťovala náladu mezi kupujícími právních služeb ve velkých korporacích.

Ti očekávají, že v budoucnu poroste jejich útrata za právníky v oblasti regulace a compliance. „Jak tomu firmy čelí? Bují nám interní právní oddělení.

Nárůst počtu interních právníků je čtyřicetiprocentní. Zvyšuje se tlak, abychom rozuměli byznysu klienta a jeho oboru,“ přiblížil Spáčil výsledky průzkumu. Firmy tak podle něj nebudou do budoucna poptávat týmy právníků, ale komplexní řešení. Největší výzvou pak je „dělat více za méně peněz“ – tedy tlak na snižování sazeb, efektivitu, na projekt management.

Podle Radka Janečka, řídícího partnera Squire Patton Boggs v Praze, nelze zapomínat na to, že v profesních službách a právu je absolutním klíčem individuální snaha každého jednotlivého právníka. Zmínil také stále častější téma komoditizace právních služeb. „Komoditou je obsah, nikoliv způsob dodání obsahu klientovi. Ačkoliv mnoho našich služeb může být komoditizováno, myslím, že pořád bude do budoucna hrát roli to, jakým způsobem může být služba dodána. To může být buď prostřednictvím technologií, nebo prostřednictvím osobního vztahu advokáta a klienta,“ řekl.

(Ne)důvěra na všech frontách

Robert Nešpůrek, partner Havel, Holásek & Partners, ve svém příspěvku popsal tři oblasti inovací právních služeb. První je právní sektorová specializace. Tedy nutnost držet krok s podnikovými právníky. „Právní kanceláře musí



Panelisté (zleva): **Martin Hrdlík**, KPMG Legal; **Jan Spáčil**, Ambruz & Dark Deloitte Legal; **Richard Singer**, Dentons; **Radek Janeček**, Squire Patton Boggs; **Václav Vlk**, Rödl & Partner, a **Robert Nešpůrek**, Havel, Holásek & Partners. Zcela vpravo moderátor konference **Jaroslav Kramer**, Právní rádce.

Velké globální firmy budou silnými hráči na lokálních trzích. Je to nevyhnutelné a lokální trhy to vyžadují. Zároveň tady bude množství menších hráčů – firem, které budou úzce specializované a budou schopny se odlišit.

Richard Singer, Dentons

zůstat relevantní, musí rozumět odvětví klienta,“ řekl. Druhou oblastí je otázka, jakým způsobem doručit klientovi obsah. „Právníci musí mít jasnou strategii, jak v prostředí fungovat. Možných modelů je více, kanceláře si ale musí za zvoleným modelem stát,“ doplnil Nešpůrek. Poslední oblastí pak je IT řešení. „Implementovat inovace v tradičním právním prostředí je těžké,“ řekl s tím, že úskalí je hned celá řada. Například neochota právníků investovat do vlastní firmy, nedůvěra v inovace nebo samotná otázka důvěry mezi partnery. „Věříme si natolik, abychom byli schopni implementovat multidisciplinární přístup? Když dělám duševní vlastnictví, pustím za svým klientem partnera, který dělá pracovní právo? Toto je strašně důležité, aby se přístup založený na sektorové specializaci podařil, aby firma pracovala jako celek, aby partneři byli ochotní spolupracovat na dodávání komplexní právní služby klientovi, a ne aby si konkurovali,“ uzavřel Nešpůrek.

Martin Hrdlík, counsel KPMG Legal (vlevo nahoře), klade důraz na multidisciplinaritu a práci s daty.
Richard Singer, chief operating officer Dentons Europe (vpravo nahoře), zase klade důraz na globálně-lokální pojetí.



Podle **Jana Spáčilové**, managing partnera Ambruz & Dark Deloitte Legal (vlevo dole), se musí advokáti potkávat s očekáváním a požadavky klientů.
Radek Janeček, řídící partner Squire Patton Boggs (vpravo dole), dodává, že absolutním klíčem je individuální snaha každého jednotlivého právníka.



Václav Vlk,
associate partner
Rödl & Partner
(vpravo), si myslí,
že klienti považují
advokáty za nutné zlo.

Robert Nešpůrek,
partner Havel,
Holásek & Partners
(dole), tvrdí,
že implementovat
inovace v tradičním
právním prostředí
je těžké.



„Rovný si hledá
rovného. Dokud
tu budou klienti
střední velikosti
bez zahraničního
přesahu, tak tu
budou i obdobné
právní kanceláře.“

Václav Vlk,
Rödl & Partner

Konsolidace trhů podle Singera vyústí v jednoduchý závěr. „Velké, silné globální firmy budou velkými, silnými hráči na lokálních trzích. Je to nevyhnutelné, lokální trhy to vyžadují a bude to pokračovat dál. Globální hráči budou mít místo na trzích ve střední Evropě díky tomu, že jsou schopni kombinovat globální a lokální přístup. Zároveň tady bude množství menších hráčů – firem, které budou úzce specializované, budou schopny se odlišit od velkých globálních hráčů. Ale myslím si, že to dojde do stadia, že množství těchto hráčů bude menší,“ uzavřel Singer.

Poslední řečník Václav Vlk, associate partner Rödl & Partner, začal s tvrzením, že klienti považují advokáty za nutné zlo. „Jak už zaznělo, největší nárůst služeb je očekáván v oblasti compliance. Nejlepší je ale poskytovat právní služby tam, kde to klienta posouvá dál, k jeho novému plánu, nové aktivitě. V případě compliance, která je vyvolaná nutností regulace, to bohužel produkuje, že klienti cítí takovou službu jako nutné zlo. Tím pádem se jim za naše služby chce platit méně,“ řekl.

Nejen v právním světě pak podle Václava Vlka platí, že rovný rovného si hledá: „Je otázka, jestli se národní klient, tedy klient ze středního stavu, cítí dobře u mezinárodní právní kanceláře, jestli si tam nepřipadá nekomfortně. Myslím si, že v jistém ohledu se právní trh přizpůsobí klientům. Dokud tu budou klienti střední velikosti bez zahraničního přesahu, tak budou mít místo na trhu i obdobné právní kanceláře,“ uzavřel panel.

Jaroslav Kramer, Alžběta Vejvodová

► Centralizace je špatně

„Kvůli centralizaci dochází k omezení svobody rozhodovat o tom, pro koho pracovat, za jaké ceny pracovat, jaké lidi najímat a kolik jim platit. Rozhodování přechází z místních složek do centra,“ řekl Richard Singer, chief operating officer Dentons Europe, s tím, že je to špatně: „Musíme být globální, protože klienti to po nás chtějí, ale zároveň musíme být lokální, abychom dokázali obstát na lokálních trzích.“



Právní „reality show“ očíma soudce a novináře

Jakou roli hrají média v trestních kauzách a jak se mohou právníci zviditelnit mezi novináři? Téma pro Libora Vávru, předsedu Městského soudu v Praze a Martina Jašminského, šéfredaktora Hospodářských novin.

Libor Vávra, předseda Městského soudu v Praze, na úvod odpoledního panelu konference Innovative Legal Services Forum 2016 o propojení práva, médií, marketingu a HR přiznal, že kamery v soudní síni nevidí rád. Není to ale kvůli kontroverznímu nádechu, který média kauzám dávají. Jde hlavně o ochranu svědků a kvalitu předkládaných důkazů. Vávra také poukázal na to, že u některých kauz se novináři stávají součástí příběhu – fandí, nebo naopak předem zatracují některé aktéry.

„Vyčítám médiím emoční nátlak, který se začíná dostávat i do zpravodajství,“ řekl k tomu Vávra. Už samo trestní řízení, bez ohledu na to, zda se nakonec

u soudu vina prokáže, totiž podle něj mívá zničující dopad na obviněné. Může se podepsat na jejich psychice, v případě firem pak dokáže zničit jejich renomé. Snadno se tak může stát i nebezpečnou zbraní v konkurenčním boji. Toho by si měla být média při informování veřejnosti vědoma.

Za nicotné v porovnání s tím Vávra považuje spory, které se mezi médii a některými právníky a advokáty rozhořely kvůli obecnému jazyku užívanému novináři v právních věcech. „Je pravda, že obecné synonymum není právní synonymum, ale jestli novináři použijí podezřelý, nebo obviněný, je mi z gruntu jedno,“ konstatoval soudce.

Určitá míra zjednodušení je přinejmenším v obecně laděných médiích nutná. Čtenářům a divákům má umožnit snazší porozumění tématu.

Martin Jašminský, Hospodářské noviny



Jak se odlišit: Marketing, média a generace Y

V odpoledním panelu zasedli (zleva) Alena Kazdová, Moderní řízení; Libor Vávra, Městský soud v Praze; Filip Rožánek, Marketing & Media (moderátor panelu) a Martin Jašminský, Hospodářské noviny.

Pohledem novináře

Novinářský pohled na žurnalistiku a informování o trestních kauzách na Innovative Legal Services Forum 2016 reprezentoval šéfredaktor Hospodářských novin Martin Jašminský. Podle něj je určitá míra zjednodušení přinejmenším v obecně laděných médiích nutná. Čtenářům a divákům má umožnit snazší porozumění tématu. „Někdy ale zjednodušení může posunout význam a to je samozřejmě špatně,“ podtrhl Jašminský.

Zabránit tomu, aby k chybné interpretaci docházelo, ale snadno mohou pomoci i lidé, s nimiž novináři dělají rozhovory a od nichž čerpají informace. Znamená to především mluvit jasně a výstižně a používat obecně srozumitelný jazyk. „I soudci a právníci se učí mluvit skvěle, dá se to přepsat a nemusíte tam nic upravovat,“ uvedl Jašminský.

Za profesní pochybení šéfredaktor Hospodářských novin považuje to, že se v médiích opakují stále titíž respondenti: „Jsou určitá jména, která mluví kdykoliv k čemukoliv. A to je chyba novinářů, že je oslovují i na témata, na která daný člověk není vyloženě odborník a dá k nim jen obecnou odpověď. Chyba ale je i na straně těch oslovených lidí, že odpovídají.“

Novinář by měl zvažovat především to, zda je osoba, která dává komentář v odborných kruzích k danému tématu, skutečně uznávanou autoritou, nebo zda má s tématem zkušenost z praxe. Komentář k trestní kauze tak může poskytnout například soudce, který soudil podobné případy, jako je ten, o němž se novinář chystá referovat.

„Chci vidět, co otisknete“

Ožehavým tématem mezi médii a insidery nejen z právní branže je autorizace textů. Novináři se často setkávají s požadavkem poslat článek ke schválení, a to i v případech, že se v něm objevila jen jediná a krátká citace dané osoby. Mediální dům Economia k tomu má už zaběhlá pravidla, která zakotvil i ve svém kodexu, připomněl Jašminský a dodal: „Neautorizujeme články, ale na vyžádání dodáváme k autorizaci velké – celostránkové – rozhovory.“

Otevření jsou novináři z jeho redakce také k tomu, aby posílali k odsouhlasení citace – typicky v situaci, kdy z hodinového rozhovoru vyberou několik vět. „Tomu požadavku rozumím. Chápu, že člověk, který s novinářem mluvil hodinu, nechce být překvapený tím, že si novinář zrovna vybral tuto větu a použil ji v takovém kontextu,“ podotkl Jašminský. Důležité ale podle něj je, aby se médii oslovení experti domlouvali s novináři na zaslání vybraných citací k odsouhlasení už ve chvíli, kdy jim dávají rozhovor. Včerejší noviny už opravit nelze.

Alžběta Vejvodová

Výstup z poslední části debaty věnované práci s takzvanou generací Y naleznete v červnovém vydání měsíčníku Právní rádce.

I právníci v podnicích mohou být inovativní

Kde všude mohou uplatnit inovace podnikoví právníci? A jaká je jejich budoucnost? Odpovídají členové Rady Unie podnikových právníků ČR.

Podle mého názoru mohou být podnikoví právníci inovativní v oblasti označované „professional minimalism“. Zaznamenáváme obecnou tendenci, a to nejen při výkonu různých forem právníkové profese, nahlížet na věci a řešit je zcela bez ohledu na etiku a spravedlnost. Podnikoví právníci mají přístup k topmanagementu společností a mohou svým postavením a vlivem kultivovat prostředí a navrhovat a prosazovat řešení nejen striktně právní, vyhovující potřebám a zájmům společnosti, ale současně takové, které bude i etické a spravedlivé, zkrátka lidské.

Jarmila Thurnvaldová

Podnikový právník je vždy nárazníkem mezi vnějším a vnitřním právním prostředím. Do tohoto prostředí počítám mj. formy spolupráce s externími poskytovateli právních a souvisejících služeb, znalost situace na trhu právních služeb, možnost podílet se na legislativním procesu, na budování a prosazování transparentního podnikatelského prostředí. Na základě svých znalostí, zkušeností a manažerských schopností má podnikový právník možnost přinášet nové pohledy na stávající procesy, prosazovat nové formy interní i externí spolupráce, zvyšovat požadavky na profesní kvalitu spolupracujících právníků atd. Tím dosáhne zefektivnění procesů, snížení nákladů a zvýšení produktivity ve prospěch svého zaměstnavatele. Tento trend je v současné době mezi právníky s posílením jejich postavení v rámci managementu, možností networkingu a finanční zodpovědnosti nepřehlédnutelný. Rozhodně už neplatí, že podnikový právník je brzda.

Nora Šejdová

Inovativnost v právu není příliš bezpečná aktivita. Mnozí právní inovátoři vedeni dobrými úmysly skončili v lepším případě jen svůj pracovní poměr nebo podnikání, v horším pak nesli i škodní, případně trestní následky. Oblasti působení podnikového právníka, které by mohly být inovovány, jsou podle mého názoru v organizační a manažerské rovině. Podnikový právník nemůže sám zajistit, aby zaměstnavatel plnil všechny zákonné povinnosti. Nemůže jej upozorňovat na všechna nová zákonná ustanovení, která regulují podnikání. K tomu potřebuje právně poučené kolegy, kteří jsou ve své oblasti sami schopni sledovat změny právní úpravy. Měl by s nimi tedy vést dialog, upozorňovat je na otevřené zdroje informací, poskytovat jim výklad norem, se kterými za ním aktivně přijdou, a ve spolupráci s nimi je implementovat do postupů používaných k podnikání. Všichni si uvědomujeme, že zákony nejsou dokonalé a je třeba najít rozumné řešení jejich právního výkladu pro praxi. Podnikový právník je pro podnikatele garantem takového řešení. Jak zaznělo na konferenci Innovative Legal Services Forum, možná by mohl být inovativní při posuzování dopadů jednání nejen suchým výkladem práva, ale i s ohledem na obecnější normativní systémy, jako jsou etika a morálka.

Ondřej Běhal



Unie podnikových právníků ČR

unie podnikových právníků ČR je sdružení, které existuje od roku 1990 a nahrazuje podnikovým právníkům neexistující profesní komoru.

od roku 1999 je členem European Company Lawyers Association (ECLA), v níž podnikové právníky z České republiky reprezentuje prezident UPP.

sdružuje více než 450 individuálních členů, podnikových právníků, zejména z průmyslu, dopravy, pojišťovnictví, farmacie, služeb a 40 kolektivních členů, významných společností z těchto oblastí, kde působí velké právní útvary.

hájí profesní zájmy podnikových právníků a kromě toho se zaměřuje zejména na pořádání vzdělávacích akcí a konferencí, které jsou připravovány na aktuální právní témata ve spolupráci s odborníky v daném oboru.

umožňuje vzájemnou diskuzi nad speciálními otázkami v odborných sekcích, kde je dostatek prostoru k výměně zkušeností z praxe právníků z různých odvětví.

vyhlašuje ocenění Podnikový právník, aby upozornila na podnikové právníky, kteří vynikají ve své oboru.

jaké výhody skýtá členství v Unii ?

členstvím v Unii podnikových právníků ČR získává právník možnost setkávat se s ostatními kolegy, diskutovat s nimi právní problémy, účastnit se zajímavých vzdělávacích akcí za výhodné ceny a čerpat další členské benefity.

vždy aktuální informace a podrobnosti ze života Unie podnikových právníků naleznete na našich webových stránkách **www.uppcr.cz**.

UNIE PODNIKOVÝCH PRÁVNÍKŮ ČESKÉ REPUBLIKY z. s.
Na Hroudě 19, Praha 10
www.uppcr.cz
info@uppcr.cz

Výhledy a trendy užívání softwaru v advokacii

Praetor Systems již pět let udává trendy na trhu advokátních systémů. Mezi jeho klienty patří například šest právnických firem roku v Česku. Jak vidí budoucnost advokátních systémů jeho jednatel Martin Kašpar?

Nahradí počítače právníky?

Nepochybně bude pokračovat trend automatizace. Činnosti, které lze automatizovat, přebere software. Lidský faktor však zůstane nepostradatelný pro všechny rozměry byznysu a spravedlnosti, které nejsou jen kalkulací, a těch je stále spousta.

Manažeři právnických firem vyžadují stále lepší nástroje na řízení a rozhodování. Právníci mohou díky technologii snáze poskytovat kvalitní právní služby.

Co vaše klienty nejvíce zajímá?

Manažery zajímá zejména přehled o efektivitě jejich pracovníků a rentabilitě klientů s možností automatického upozorňování na spisech a přehledu v reálném čase.

Právníci chtějí rychle potřebné informace a přehledné podklady k práci, jako třeba evidenci listovní a elektronické komunikace na spise a informace z externích zdrojů i automatické hlídání různých rejstříků.

Samozřejmě všichni uvítají zjednodušení opakujících se procesů. Úspora času v rutíně, rychlé a snadné vyhledávání informací – to znamená kvalitní a logické vazby v jejich elektronickém spise.

Kam dále směřujete?

Chceme zlepšovat a více propagovat dosavadní funkce, třeba byznys reporty. Na to, jaký dokážou manažerům přinést vzhled do fungování firem, jsou málo využívány. Dalším příkladem jsou náhledy do datových schránek. Stále nás překvapuje, kolik advokátů neví, že mohou samostatně odesílat a přijímat datové zprávy.

Samozřejmě máme vyšší ambice. Experimentujeme s umělou inteligencí, respektive strojovým učením a vytěžováním informací z té spousty dat, která leží v advokátních kancelářích ladem. Vše může přinést užitek jak pro právnícké firmy, tak pro jejich klienty.

Letos jsme vstoupili na Slovensko. Je to logicky další trh, kde chceme působit, pevně zakotvit a stát se jasným lídrem jako v ČR. A dále? Uvidíme.



Co vaše uživatele překvapuje?

Kombinace propracovanosti systému a uživatelské přívětivosti. Často také napojení na MS Office a Exchange, VOIP telefonní ústředny nebo externí rejstříky (např. databázi odcizených a neplatných dokladů).

S jakými předsudky se nejvíce setkáváte?

Manažeři se bojí přechodu. Mnohdy získali špatnou zkušenost s dodavatelem IT řešení a bylo pro ně utopením něco zavádět. Navíc často zaplatili předražené ceny za systém, který jim ve skutečnosti užitek nepřinesl. Několikrát jsme se setkali s osvětleným rozhodnutím, kdy prostě část výdajů do nevhodného systému odepsali a přešli na lepší řešení. Navíc jsme do jisté míry otevření ke kompenzacím nákladů přechodu. Ukazuje se, že zavedení je snazší, než si uživatelé myslí. Umíme nejen bez problémů přenést data, ale i napojit se na část stávajícího systému, který vyhovuje.

Zdroj: Praetor Systems



CEE LEGAL MATTERS

IN-DEPTH ANALYSIS OF THE NEWS AND
NEWSMAKERS THAT SHAPE EUROPE'S
EMERGING LEGAL MARKETS

GET THE FULL PICTURE!

VISIT WWW.CEELEGALMATTERS.COM
FOR REGULAR UPDATES ON THE CEE
LEGAL MARKET



EK009819

Právní rádce

JEDINÝ ODBORNÝ MĚSÍČNÍK S PRÁVNÍMI INFORMACEMI

Staňte se předplatiteli
Právního rádce, který
vám měsíčně přináší:

- **NOVÉ PRÁVNÍ** úpravy, výklady, analýzy, praktické příklady, rozhovory a ankety
- **PRÁVNÍ ZPRAVODAJSTVÍ** on-line: www.pravniradce.cz
- **ZASÍLÁNÍ NEWSLETTERU**
Právní rádce 2x měsíčně



**Roční
předplatné
1760 Kč / 1 rok
včetně DPH**



Objednejte si
předplatné
na telefonním čísle

233 071 197

nebo na e-mailové adrese
předplatne@economia.cz