

Jak z Česka postavit světovou právní firmu

Prý je právo příliš lokální. Prý je mezinárodní konkurence moc silná. Přesto jsou v Česku advokáti, kterým to bylo od Prahy do Ostravy malé a postavili kancelář úspěšnou i za hranicemi.

Z

Za globálně neúspěšnější „českou“ kancelář se dají považovat pražští Kinstellar. Uvozovky u slova česká jsou tu ale v jejich případě namístě. Firma, která vznikla v roce 1992 v Praze a dnes působí v 10 zemích Evropy a centrální Asie, totiž samu sebe za českou advokátní kancelář nepovažuje.

„Jsme mezinárodní kancelář s anglosaskou kulturou. Máme 30 společníků a Čechů je mezi nimi jen pět, taky jsou tu tři Kanadáné, jeden Američan, čtyři Maďari, jeden Němec, tři Slováci nebo dvě Bulharky,“ popisuje partner advokátní kanceláře Kinstellar Kamil Blažek její strukturu.

Mezinárodnost je pro Kinstellar důležitý pojem i princip. Kamil Blažek to vysvětluje na srovnání s rakouskými konkurenty obdobné velikosti, kteří mají ale úplně jiný přístup k řízení. „Některé rakouské kanceláře mají třeba 15 poboček po střední a jihovýchodní Evropě, ale pořád jsou to rakouské firmy. Pobočky jsou neplnoprávné,“ říká Blažek. Jde o jednodušší model řízení než ten, který zvolila Kinstellar, podle Blažka má ale jednu zásadní nevýhodu: „Ti nejlepší lidé vám po čase z takových poboček utečou.“ Důvody jsou prosté, řízení z jedné centrální matky, v tomto případě Rakouska, je sice jednodušší, ale pokud nedáte lidem možnost budovat si týmy a být plnoprávní v zemi, kde pracují a znají místní právo, nebudou chtít být řízeni odjinud.

Současná podoba advokátní kanceláře Kinstellar se začala utvářet na počátku hospodářské

krize v roce 2008. Britská advokátní kancelář Linklaters se tehdy rozhodla opustit Prahu, Budapešť a Bukurešť. Právní týmy, které tam po ní zbyly, se daly dohromady a společně stvořily Kinstellar jako nezávislou právní firmu. „Prvního listopadu 2008 jsme firmu rebrandovali. Byla to výzva, ale poprali jsme se s tím,“ vzpomíná Blažek.

V další expanzi se zaměřili na relativně složitě nepřehledné trhy, do kterých se velkým globálním kancelářím moc nechtělo. „Od začátku jsme se rozhodli, že nechceme do západní Evropy nebo Číny, ale že se zaměříme na rozvojové trhy, kde můžeme být sparing partnery pro globální firmy, které tam nemají zastoupení,“ vypráví Blažek.

Dnes Kinstellar poskytuje právní služby třeba v Turecku, Kazachstánu nebo Uzbekistánu. Přebírat celé firmy v jiných zemích ale nechce. „Bylo by to sice jednodušší, ale má to nevýhodu v tom, že se obtížně mění kultura interního nastavení a to pak komplikuje spojování,“ vysvětluje Blažek.

Před rychlou expanzí preferuje organický růst. Rychlému růstu právního byznysu totiž brání i nedostatek lidí a důraz mladé generace na takzvaný *work-life balance*. „Pokud chcete uspět v naší branži, musíte být připraveni pracovat po nocích, o víkendech. Máme vysoké nároky a teď se s tím trochu pereme,“ říká Blažek. Věřící ale, že tato situace je dočasná a zase se vrátí doba, kdy i čerství absolventi si budou vědomi faktu, že práce právníka je potřeba 24 hodin denně sedm dní v týdnu.

Ukrajina je složitý trh. Podle advokáta Zdeňka Tomička téměř každý, kdo se tam chce udržet, optimalizuje své daně. Velice často jsou pak tyto optimalizace na samé hranici zákona. Vládně tam byrokracie a korupce.

CEE Attorneys: Teď chceme do Číny a Indie

„Nesmíte se bát vystoupit z komfortní zóny,“ popisuje Zdeněk Tomíček z CEE Attorneys hlavní zkušenost, kterou získal při dobývání Evropy. Jeho CEE Attorneys, kterou založil v roce 2014, poté co o rok dříve odešel z velké mezinárodní společnosti PwC, dnes působí ve 12 zemích a čítá téměř stovku právníků.

Při vstupu do svého vlastního právního byznysu zkombinoval prvky mezinárodní sítě a franšizing. „Tím jsme rychle expandovali a přitom nás to nestálo moc peněz. Získali jsme odborníky, kteří se na lokálních trzích pohybují dlouho a rozumí jim nejen profesně, ale i obchodně,“ vzpomíná Tomíček. Začátkem letošního roku tento formát překlopili do mezinárodní kanceláře v pravém slova smyslu s centrálou v Praze. Franšizing jim cestu otevřel, ale nadále se chtěli posouvat a posouvají bez něj. „Franšizing je na začátku nejjednodušší, ale má svá omezení. Nevybudujete s ním mezinárodní kancelář se všemi principy,“ říká zakladatel CEE Attorneys.

Mezinárodní vizi měl od začátku. A podařilo se ji naplnit z jednoduchých důvodů – přemýšlí byznysově a používá relativně obyčejné obchodní metody. To ale podle něj dělá překvapivě málo advokátních kanceláří. „V ČR kromě nás a Peterka Partners není žádná jiná původem česká mezinárodní kancelář, která by to dokázala. Možná jediní v regionu, kterým se něco podobného ještě podařilo, jsou CHSH z Rakouska,“ míní Tomíček.

Dnes už je myšlenkami mimo Evropu. Teprve pokud se mu podaří uspět na globální úrovni, bude to považovat za opravdový úspěch. „Ta víze, že se snažíme aplikovat náš regionální postup na světové bázi, mě žene dopředu. S partnery z Číny, Indie a Německa už podnikáme první kroky. Věříme, že v horizontu dekády můžeme patřit k předním světovým kancelářím,“ říká.

Jedinou zemí, kde si zatím CEE Attorneys vyhlámali zuby, byla Ukrajina. Pobočku tam nemají, využívají tam pouze služeb externího partnera. „Je to složitý trh a kdo se mu nechce věnovat na denní bázi, měl by zvážít, zda jej ze svých plánů nevynechat,“ popisuje Tomíček svůj dosavadní největší neúspěch. Problém ukrajinského trhu vidí především v tom, že téměř každý, kdo se tam chce udržet, optimalizuje své daně. Velice často jsou pak tyto optimalizace na samé hranici zákona. Na Ukrajině také vládne velká byrokracie a korupce. „Je těžké to ukočťovat, aby se to nevmklo z ruky,“ uzavírá advokát.

Peterka Partners: Hlavně neustupovat

Ani v případě firmy Ondřeje Peterky to původně na Ukrajině nevypadalo na velký sukces. Pro jeho kancelář Peterka & Partners to byla po slovenské pobočce v roce 2005 první opravdová zahraniční zkušenost a Peterka přiznává, že to byla „ne zcela uřízená expanze“. Důvody byly prakticky stejné

jako v případě CEE Attorneys: politicky a ekonomicky nejistá situace, neprobádaný trh a nulová zkušenost. Dnes ale Peterka & Partners považují ukrajinskou pobočku za jednu z nejlépe fungujících v celé firmě. Má největší nárůst ziskovosti a obrátu. „Je to dané tím, že i naši klienti se zde mají možnost rozvíjet. Je to také velká země, která se stala součástí západního světa a není možné ji opomíjet,“ zdůrazňuje Peterka.

Po 19 letech na trhu působí jeho kancelář v devíti zemích střední a východní Evropy. A Peterkova buldočí vytrvalost, se kterou se nakonec popasoval s Ukrajinou, se projevuje také na přiběhu ostatních poboček. Třeba té polské, která má dnes přes 20 právníků. „Začali jsme být doporučováni v mezinárodních listinách. Uspěli jsme tedy na velmi náročném a zároveň důležitém trhu,“ říká Ondřej Peterka. Polský úspěch považuje za jeden z momentů, kdy mu došlo, že se mu to docela povedlo.

„Proč se nám podařilo expandovat? Neústupně jsme trvali na vytvoření vlastnický a funkčně jednotné regionální firmy a nedělali jsme v tomhle směru žádné kompromisy. To se dnes ukazuje jako naše hlavní konkurenční výhoda vůči řešením typu franšiza nebo spolupráce,“ říká Peterka.

Kdyby měl ale ještě jednu šanci budování své firmy zopakovat, byl by prý ve vyžadování bezpodmínečné akceptace konceptu jedné regionální firmy ještě důraznější. Aktuálních výsledků by se tak možná dočkali o něco dřív.



Jak ukazují příběhy tří českých právníků, jasný a zaručený recept, jak uspět na mezinárodních trzích, neexistuje. Jejich zkušenosti a zásady si vlastně mnohdy odporují. Můžete jako Kamil Blažek věřit v autonomii lokálních poboček nebo si naopak jako Ondřej Peterka všechno pevnou rukou řídit z Prahy. Nebo můžete jako Zdeněk Tomíček jedním způsobem začít a pak přeskočit do druhého.

Co mají ale tihle dnes již mezinárodní advokáti společného, je hluboké přesvědčení o baťovském „Co chceš, můžeš“. Nikdy je nenapadlo, že by fakt, že žijí a pracují z Prahy, měl být handicapem pro jejich podnikatelské ambice.



Tereza Kasíková
SingleCase

Co mají tři mezinárodní advokáti společného, je hluboké přesvědčení o baťovském „Co chceš, můžeš“. Nikdy je nenapadlo, že by fakt, že žijí a pracují z Prahy, měl být handicapem pro jejich podnikatelské ambice.