

České advokátní kanceláře v cizině

Právní trh v Česku je velmi náročný. To ale našim právním firmám v cizině pomáhá. „Často zjišťujeme, že lokální právní firmy srovnatelnou kvalitu nemají,“ říká v rámci diskusního setkání advokát Ondřej Peterka.

KATEŘINA KOLÁŘOVÁ

Jak je těžké prorazit jako advokátní kancelář na zahraniční trh? Kde to stojí za to a kolik je na to potřeba peněz? LN k jednomu stolu sezvaly povolané osobnosti z právních kanceláří, které mají úspěch i za hranicemi. Pozvání ke kulatému stolu přijala **Kateřina Winterling Vorlíčková** (KWV), partnerka advokátní kanceláře BBH, **Ondřej Peterka** (OP), zakladatel a řídící partner Peterka Partners, **Václav Vlk** (VV), partner Moreno Vlk & Asociados, a **Ondřej David** (OD), řídící partner DBK Partners.

LN Co vedlo vaši advokátní kancelář k tomu, aby se vydala na zahraniční trh?

KWV: Vždy šlo o zájmy klientů. Nejprve jsme na Slovensku hledali lokálního partnera, který by nám pomohl s transakcemi, jež jsme tam realizovali. Rozvoj zakázek byl intenzivní, proto spolupráce přerostla v založení pobočky a sesterské společnosti. Podobné důvody nás před 12 lety vedly ke stejnému kroku v Moskvě.

OP: U nás byla motivace trochu odlišná, nejprve jsme si řekli, že postavíme pobočky, a až pak přišlo hledání klientů. Měli jsme zkušenost, že produkt není možné nabízet, dokud ho nemáte. Nejprve jsme se vydali na Slovensko. Postupně jsme dospěli k závěru, že bude nejlepší vytvořit regionální kancelář v několika zemích východní Evropy. Výběr jurisdikcí vycházel z toho, že naši klienti mají obchodní zájmy ve východní Evropě. Jde o region, který je předurčen k růstu, a pokud jde o konkurenci, na přelomu tisíciletí to byl trh nesrovnatelně jednodušší než západní Evropa, takže to byla přirozená volba.

VV: S partnerem kanceláře Juliem Morenem jsem se setkal, když byl šéfem v jedné obci v Madridu. Měl advokátní kancelář a také byl jedním z největších španělských odborníků na urbanismus. Řekli jsme si, že to spolu zkusíme. Naší doménou je procesní zastupování na španělském trhu.

Z českého pohledu se může Pyrenejský poloostrov zdát jako nějaká Afrika, ale ve skutečnosti je středem světa. Ale světa extrémně konzervativního. Panuje tam velký respekt před právem a před finančními úřady, které se s nikým nepárou. Příkladem toho je poku-



Předem promyšlený tah, riskantní krok, ale i náhodné setkání. Osudy účastníků kulatého stolu LN k tématu vstupu české právní kanceláře na zahraniční trh jsou velmi rozdílné. V prostorách advokátní kanceláře Peterka Partners o tom hovořil (zleva) její zakladatel Ondřej Peterka, Václav Vlk, partner česko-španělské kanceláře, Kateřina Winterling Vorlíčková z BBH, jež má pobočky v Moskvě a na Slovensku, a Ondřej David z advokátní kanceláře DBK Partners, jež se vydala na americký trh. Diskusi vedla redaktorka LN Kateřina Kolářová (vpravo).
FOTO MAFRA - DAN MATERNA

ta ve výši čtvrt milionu eur pro fotbalistu Lionela Messiho za daňové úniky.

OD: U nás to byl takový mix osudů. Práva jsem studoval v Česku a pak v Německu. Před deseti lety vznikla pobočka v Mnichově, která fungovala právě díky osobním kontaktům. Kancelář se postupem času začala zaměřovat i na oblast práva stavebního a investičního developmentu, kde jsme vnímali potřebu klientů jít i na jiné trhy. Takže zejména od roku 2014 působíme asi nejintenzivněji v USA. Máme tam vlastní společnost, které řeší investiční záležitosti, jež se netýkají přímo advokacie. Klienty tam provázíme s ohledem na znalost tamního trhu a radíme jim, co vše mají po našich lokálních spolupracujících partnerech požadovat.

LN Je kapitálově náročné vstoupit na zahraniční trh?

KWV: Určitě ano, ale je velký rozdíl, když spolupracujete s lokálním partnerem a nepotřebujete financovat zázemí a podobně. Při našem vstupu na ruský trh jsme věděli, že investiční zájmy klientů jsou tam velké, proto bylo logické vybudovat v Moskvě aktivní pobočku, která byla obsazena personálně místními právníky i kolegy z BBH. Věděli jsme, že to dává ekonomický smysl.

Na jiných trzích ale působíme i prostřednictvím lokálních partnerů. Vždy důkladně zvažujeme, zda už je potřeba otevřít reprezentativní kancelář, nebo jestli je efektivnější spolupracovat s lokální partnerskou kancelář.

OP: Potvrzuji, že záleží na formě, jakou se na trh vstupuje. Ji-

nak je to u franšízy nebo spolupracující struktury, kterou lokální partneři financují. Pak vstup není finančně náročný, ale má to nevýhodu v tom, že vám to nepatří. Pro nás to bylo poměrně finančně náročné především u prvních poboček. U úplně první šlo o zhruba milion eur, u dalších to bylo méně, ale to bylo před 15 lety. Dnes, kdy je trh více konkurenceschopný, to bude mnohem více.

V USA jsme museli nejprve udělat nějakou významnou akvizici, protože jsme věděli, že do té doby nás trh nebude brát vážně

”

Asi nejnáročnější byla pobočka na Ukrajině, kde trvalo nejdéle, než se stala úspěšnou. Dnes ale patří mezi jednu z našich nejnáslednějších poboček.

VV: Bylo to vlastně zadarmo, měli jsme jednu kancelář v Praze a další v Madridu. Se všemi ostatními partnery z Čech jsme se rozloučili, protože nebyli schopni zvládat španělskou mentalitu, zejména pokud jde o placení, kdy proplacení faktury trvá rok, ale zase jsou tam zvyklí dávat poměrně vysokou zálohu. To je na Španělsku typické a je to to, co likviduje i naši konkurenci.

OD: První pobočka v Mnichově byla financována částečně z našich zdrojů a částečně ze zdrojů mnichovské kanceláře, přes kterou jsme se dostali do USA. Největší investice v USA spočívaly v tom, že naše partnerská společnost musela nejprve na trhu udělat nějakou významnou akvizici, protože jsme věděli, že do té doby nás trh nebude brát vážně. Byl máme velmi úzké zaměření, snažili jsme se trh pochopit, ale stálo nás to velké prostředky, zejména do právních stanovisek a průvodcovství po trhu. Největší riziko bylo udělat první investici a doufat, že se vrátí. Trvalo to tři až čtyři roky, než jsme prorazili tak, že nás tam začali brát vážně. Museli jsme to prostě vydržet.

LN Je nějaký trh v něm tak odlišný, že jste se mu museli výrazně přizpůsobit?

KWV: Ruský trh je z mnoha hledisek velmi specifický. U spolupráce s komerčními subjekty, jsou standardy téměř stejné jako u nás. Větší komplikace nastaly ve veřejné správě, třeba ve styku s antimonopolním úřadem či finančními úřady. Řízení jsou velmi administrativně náročná, je vyžadována jiná certifikace, ověřování a komunikace jsou také zdoluhavé. Bylo náročné klienty uklidnit a vysvětlit jim, že některé procesy budou trvat déle než u nás.

OP: Profilujeme se jako regionální východoevropská právní firma a v různých zemích je to vnímáno jinak. Třeba v Rusku je to, že jsme česká firma, vnímáno pozitivně, protože nejsme ta „špatná“ západní. Na zahraničních pobočkách jsme měli nějakou dobu

české expaty, které pak nahradili lokální lidé. Český prvek se tak dostává do pozadí, ale navenek už to není ani tak vidět. Držíme sto procent podílu ve všech zemích, naši lidé tam mají podíl na zisku, ale nemají schopnost vetoovat naše manažerská rozhodnutí. Fungujeme jako korporace. To je pro naše klienty důležité, vědí, že jednájí s firmou, jež je jednotně řízená, a pokud by nastal problém, jsme jej schopni řešit centrálně.

VV: Lidově řečeno, zastupujeme od vládních úřadů až po české korporace všechny, kdo mají se Španělskem něco společného. Poté, co klienti překonají prvotní šok ze španělské právní kultury, pochopí, že bez nás věc těžko vyřídí. Většina klientů k nám chodí s advokátem a mají často nereálné požadavky, takže se jim tak v 90 procentech snažíme vysvětlit, že to nejde.

OD: Práce v New Yorku se hodně blíží našemu stylu práce. Florida je ale specifická, možná tím, že je tam teplo, a tak tam chytají manýry jižanských států. České strukturované advokátní kanceláře se ale rozhodně nemají za co stydět. Způsobem práce a nasazením dokázaly předčít většinu tamních kanceláří. Možná jsou to stále dozvuky toho, že jsme byli členy východního bloku, tak je od nás vyžadováno pracovat více než západní kolegové.

A odlišnosti? V USA se prakticky neposkytují právní stanoviska, o které se lze opřít a případně negativní následky hojit z pojistky. Takže je nutné vše extrémně ověřovat, třeba i několika posudky.

OP: Máme velmi podobnou zkušenost s kvalitou. Český trh je

velmi náročný, otevřený, konkurenční a to vše nám v zahraničí velmi pomáhá. Často zjišťujeme, že lokální právní firmy srovnatelnou kvalitu nemají, třeba jen ty nejlepší. Úroveň, jaká je u nás, speciálně v Praze, je velmi vysoká a to dává všem velké možnosti ve světě úspěš.

LN A co plány do budoucna? Pohlížíte se po nějakém dalším trhu, kde vidíte potenciál?

KWV: Zatím ne, na druhou stranu trendem poslední doby je, že klienti mají velmi zajímavé investice v různých jurisdikcích, od Izraele po USA nebo karibské oblasti. Je pokaždé výzvou takovou transakci realizovat a najít v zahraničí lokálního partnera.

OP: Expanzi jsme dělali asi 15 let. I nadále nás zajímají země bývalé Jugoslávie, kde máme nejvíce aktivit kromě zemí, kde máme pobočky. Nejsme ale ve stresu, takže to není nic, co by nás tlačilo. Ale nevylučuji to.

VV: Přeji si pozvolný nárůst, protože prostor pro radikální expanzi nyní není. Stojím před plánní expanzí do Rakouska či Německa. Nejsme ale byznysmen a mohu si dovolit o tom zatím jen přemýšlet.

OD: Pracujeme přes partnerské advokátní kanceláře, ale nyní velmi intenzivně hledáme prostory pro nové sídlo právě v USA na Floridě. Máme tu ambici, že do konce roku 2020 tam chceme mít plnohodnotnou pobočku. Personálně to už máme docela nachystané. Tento cíl nám dává smysl, protože počet klientů, kteří se s námi rozhodli spolupracovat, se významně rozrostl.



Milion eur nebo čtyři roky čekání. Hosté kulatého stolu LN se shodli na tom, že kapitálová náročnost investice do začínající pobočky závisí hlavně na tom, jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. „Pouhá“ spolupráce s lokální partnerskou kancelářmi tolik nestojí, ale její nevýhodou je, že mateřské kanceláři nepatří.
FOTO 3x MAFRA - DAN MATERNA