

Na návštěvě u Pokorný Wagner & Partneři

eFocus

„Víte, jsme jediné podnikání na světě, kde se lidé chlubí počtem zaměstnanců. Všichni ostatní jich chtějí mít co nejmenší. Kolegové na krizi nezareagovali tak, jak měli zareagovat,“ říká v rozhovoru Radek Pokorný. Jak vnímá aktuální dění na trhu právních služeb a proč je podle něj hrozbou retailový přístup k advokacii?

Fakta

Název:	Advokátní kancelář Pokorný, Wagner & partneři, s.r.o.
Adresa:	Karoliny Světlé 301/8, 110 00, Praha 1
Založení:	1996
Právníků:	40

Rozhovor s Radkem Pokorným



Když člověk přijde do Vaší advokátní kanceláře, vítá ho konzervativní interiér, vlajky, Bedřich Smetana hrající z reproduktorů... Asi nebudete velmi dynamickou, neustále se měnící kancelář. „Kancelář je personálně postavena na lidech, kteří se tu téměř narodili. Všichni advokáti tu začínali jako koncipienti, všichni vedoucí oddělení začínali pode mnou. Nechci si hrát na rodinu, je nás tu

skoro 40 právníků, ale nikdy jsem do týmu nevzal advokáta z jiné kanceláře. Je to tedy dobrý postřeh.“

Je to tak cíleně?

„Každá větší kancelář, ten „top“, umí něco lépe než jiná, ale v podstatě to všichni dělají stejně. Rozdíl by měl být v typu obchodní politiky, charakteru lidí, vidění světa...“

Řadíte se ke konzervativním advokátům?

„Určitě. Jsme kancelář, která má jasně specializovaná oddělení a ta spolu mají společné jen to, že musí každé současně dělat sporovou agendu. Aby si právníci u soudu vyzkoušeli, jaké to je dokumentaci bránit. Otázka zní, kam advokacie směřuje. Jestli k poradenství, a to retailovému přístupu, který některé kanceláře svou cenovou politikou podporují.“

Tam vy tedy asi nemíříte...

„My se snažíme dělat komplexní projekty a vyhledávat na trhu velké příběhy. Počínaje tím, že máme od velkých stavebních firem mandát na velký spor kolem dálnice D47. To je mnohaletá arbitráž, kde zastupujeme šest, sedm stavebních firem. Měli jsme od firmy ČEZ mandát na právní poradenství při přípravě Temelína. Snažíme se mít klienty v desítkách, ne stovkách. Dělat s nimi velké projekty, mít na ně čas a znát se s nimi. Být jejich partneři.“

Dobře, ale ne každý na trhu má potenciál oslovit významné hráče.

„Je otázka, jestli nám to bude trvale fungovat. Stejně jako žurnalistika, telekomunikace anebo bankovníctví, tak i advokacie je v obrovském pohybu. Řada rysů toho pohybu mně osobně velmi nevyhovuje. Tlačí kanceláře do toho, aby v zoufalém cenovém boji svou práci nedělaly zdaleka na takové úrovni. Je otázka, zda se mi povede v budoucnu najít na trhu podobně komplexní případ jako je dálnice D47, případně sedm arbitráží pro sedm různých klientů. Nedokážu to říct. Je to naše strategie a mé vidění světa. Zatím se nám to daří naplňovat.“

Jaká by měla být reakce, když podobně velké komplexní projekty nepřijdou?

„Ubrat pár lidí v kanceláři a nebýt v situaci, kdy mě mandáty nutí dělat svou práci povrchně a špatně. Nesmí to mít retailovou podobu.“

Je to dáno tím, že se advokacie u nás transformuje do své „dospělosti“, jde směrem na západ?

„To není cesta na západ. Běžte do Londýna a podívejte se, jaké tam jsou hodinové sazby. Děláme nyní arbitráž, kde jsme si poptávali advokátní kancelář z Východní Evropy a dostat seniorního advokáta pod 250 Euro je téměř nemožné.“

Jakou cestou tedy jdete?

„Někteří kolegové se rozhodli, že budou soupeřit hlavně ve velikosti a rozhodli se to udělat cenovým dumpingem. Já se tomu snažím bránit. Nechci nikomu ubližovat, ale podle mě to není reálně možné. Jestliže si klienti spočítají, že jim to určité promile průšvihů stojí za to a spokojí se s papírem, který nebude tak dobrý, s tím nic neuděláte. Je to otázka nabídky a poptávky. Pokud bude většina bank a subjektů považovat cenu za naprostý základ příběhu, bez ohledu na propracovanost, nedá se s tím nic dělat. Všimněme si jak dopadly po roce 2000 poradenské firmy v oblasti M&A. Investiční banky po krizi kolem IT titulů vyhnuly spousty lidí, kteří si založili butiky. Ty pak zdevastovaly tržní pozici těchto poradenských společností a následně kvalitu...“

Takže dumping je stále přítomný?

„Kromě ČEZ a pár individuálních příběhů vlastně neděláme pro stát a tak se s tím naštěstí nepotkávám na ministerstvech, krajích. Ale je to naprostá katastrofa. Tam, kde se občas pohybujeme, třeba pokud jde o banky, tak při absenci osvětleného šéfa-právnicka vidím cenové války v

oblasti klasických mandátů třeba na financování. Dělá se to za 10-20 procent toho, co před patnácti lety.“

Vy tedy neslevíte?

„Určitě ne. Nerosteme ani v počtu, naposledy zvýšili počet právníků v roce 2004. Stačí nám to. Vyhledáváme komplexní mandáty... Osobně si myslím, že se nám to bude plně dařit jenom omezenou dobu. Proti trhu nemůže trvale jít nikdo. Ale třeba se pletu a určitá skupina klientů zůstane. Jako třeba klienti Louis Vuitton. Ano, tak se to vlastně dá pojmenovat. Snažíme se být Louis Vuitton trhu právních služeb.“

Jak jste se dostali ke specializacím, které dnes máte?

„Jeden z nápadů, který nám v začátku nejvíce pomohl, bylo vybrání specializací, kterými se tu nikdo v devadesátých letech nezabýval. Bylo obrovské množství M&A transakcí. My jsme se soustředili na kapitálové trhy, zabývali jsme se poradenstvím pro pražskou burzu, licencováním, konfliktním řízením před Komisí pro cenné papíry. Poté jsme se začali hodně věnovat klasické hospodářské soutěži a arbitrážním řízením.“

A co energetika?

„Začali jsme už v roce 1998. Řekli jsme si, že tam jsou velké objemy, vždy tam budou peníze a velké transakce. Podobně jako v bankovníctví. Tam už ale v době, kdy jsme začínali, byli etablovaní jiní. Navíc jsem měl vždy odborný problém s dokumentací na klasické financování převzatou z Londýna.“

Proč léčiva a strojírenství?

„To už bylo o tom, že jdete po ulici a někoho potkáte. V devadesátých letech to bylo tak, že se obory teprve vytvářely. Nebyli tu odborníci. Kapitálové trhy, antimonopolní legislativa anebo energetiku jsme si explicitně vybrali. Ostatní obory byly vlastně náhodné.“

Ale držíte si je dodnes...

„Klienti si na vás zvyknou.“

Je některá z vašich praxí stěžejní?

„Není. Vždy jsme se snažili držet více oblastí. Když byl například předsedou ÚOHS pan Bednář, tak vedl mnoho agresivních kartelových a zneužívajících řízení. V kanceláři bylo šest lidí, kteří dělali pouze toto. Pak přišel Martin Pecina, změnil politiku a najednou byly ze čtyřiceti řízení tři. Takže držet si jen jeden obor by bylo riskantní.“

Zmínil jste, že jste u řady oborů „od počátku“. Líbí se Vám aktuální trend butikových kanceláří, které se například specializují jen a pouze na hospodářskou soutěž?

„V zahraničí to tak funguje, ale tady na to trh není. Možná by to šlo v oblasti veřejných zakázek, byznysu je tam hodně. Pokud jste na straně zadavatele, jste na straně municipalit, ministerstev a to mě nezajímá. Když jste na straně uchazečů, ti už své advokáty mají.“

A klasická soutěž?

„Máte notifikace, které si ale transakční kanceláře dělají samy. Pak je pár „zneužívaček“, kartelů... Těch kauz je pár. Představa, že si někdo založí butik a kanceláře našeho typu si tu agendu nechají sebrat nebo jim to budou posílat, tomu moc nevěřím. Pokud nebude na ÚOHS někdo, kdo nebude nesmyslně agresivní, trh na super specializovanou kancelář není.“

Profiluje se na trhu specializace, kterou klienti čím dál tím víc žádají?

„Dělat to zadarmo. Jinak to jsou vlny, když se něco děje. Já osobně jsem byl velký nepřítel nového občanského zákoníku. Měl jsem za to, že není potřeba a stačí upravit stávající normu. Spousta kolegů se vrhla na změnu standardní dokumentace, my jsme se zdráhali. Ani klienti si nezvětšili

rozpočty.“

Takže se nic neobjevilo?

„Občas jsme s nějakou trestní kanceláří řešili trestní odpovědnost právnických osob. To osobně považuji za velmi problematickou věc. Sice vychází ze směrnice, ale nemělo by to mít podobu trestního řízení. Řada zemí to řeší jako správní delikt. Trh se zmenšuje. I když si to kolegové nechtějí přiznat, řada z nich bojuje jen o to, kdo má víc lidí. Dřív tu bylo patnáct retailových řetězců, dnes jich je šest, protože fúzovali. Klientů nepřibývá.“

Ale naopak posiluje střední proud...

„Posilují menší klienti, mají více peněz, více zájmů. To přináší jinou práci, jinou ziskovou marži a jiný typ práce. Pro řadu špičkových advokátů zvyklých na těžké a velké příběhy postupně ubude práce. Důležitý je fakt, že firmy dnes ve velkém nabírají odchovance mezinárodních advokátních kanceláří, které se zavírají. To jsou velmi seniorní lidé, které v řadě případů externí kancelář nepotřebují. To trh devastuje.“

Je i dnes důležité jméno známé kanceláře za zády, anebo naopak zkušený jednotlivec advokát?

„Stoprocentně advokát.“

Takže jste vy osobně necítil deficit silného partnera?

„Kolem roku 2000 jsme měli nabídku jedné auditorské firmy. Chtěli nás koupit. Tehdy mi řada klientů, kteří znali západní trh, říkali, abych do toho nešel. Dal jsem si říct a měli pravdu. Pro mě nejsou skutečnou konkurencí mezinárodní značky, ale kanceláře jako například BBH. V těch mezinárodních jsou odkázáni na to, co jim přijde „ropovodem“. Když vynechám Karla Muzikáře, který je specifický v tom, že byznys sbíral na českém trhu. I dnes jsou ale byznysy, kde chce centrála razítko od referované kanceláře a s tím nehnete. Takové kanceláře pro nás konkurencí nejsou.“

Dobře, ale i vy potřebujete partnery v cizině.

„Neskromně řeknu, že se snažíme najít individuální partnerství s „lokálním Pokorným“. Vybíráme si je sami a funguje to dobře. Jediný problém jsem měl při arbitrážích Agrofertu pana Babiše při válkách s PKN ORLEN. Potřebovali jsme polskou kancelář. Tehdy byl předsedou vlády pan Kaczynsky. Dvě kanceláře mě dokázaly zastrašit, až třetí se nebála. To byla zvláštní zkušenost. Snažíme se vždy poznat, koho na trhu berou vážně a s tím se spojíme.“

A co Slovensko? Nikdy jste tam nechtěli mít vlastní pobočku?

„Ne, to vylučuji. Bylo to hrozně populární, ale já se snažím brát jen mandáty, kde jsem si jistý, že klientovi pomůžu. Nemusí se to povést, ale potřebuju mít na začátku všechny předpoklady. Co já budu znamenat na Slovensku? Chápu například BBH v Moskvě, mají specifický příběh s takovým množstvím byznysu, že si tam mohli vybudovat reputabilní kancelář s kompetentními lidmi. Češi ale nejsou tak moc přítomni v zahraničí, aby vám dali takový přísun byznysu, který pro vás bude mít smysl. Lepší cesta je spolupracovat s lokálními lidmi, kteří něco znamenají.“

Jak se díváte na budoucnost trhu advokátních služeb? Jak pozorují, optimistický asi nebudete...

„Jsem skeptický. Nutně si ale nemyslím, že to musí být špatně... Je to stejné jako otázka papírových novin. Já jsem byl nějakým způsobem vychovaný, mám své vidění světa a požadavky na kvalitu. Tvrdím, že politika, která se na trhu prosazuje, má zásadní dopad na kvalitu. Klient ale možná ve skutečnosti kvalitu tak, jak si jí my představujeme, nepotřebuje. I banky se v oblasti retailu dostávají do kritické situace v oblasti produktů. Jsou zvyklé je prodávat tradičními metodami, ale klientovi stačí nákup na internetu...“

Určí tedy výsledek klient?

„Absolutně klient.“

Budete následovat jeho názor a potřeby?

„Já se můžu rozhodnout, že budu mít menší kancelář, anebo z ní odejdu, protože nebudu schopný to rozdýchat a nechám ji kolegům. Z práce nemusíte mít radost, ale musíte si být jistý, že ji děláte tak, jak ji dělat chcete. Když přišel Baťa, tradiční šveci měli pravdu v tom, že jeho boty nejsou tak kvalitní. Jenže on to nikdo moc nepotřeboval. To může být náš případ. Možná někteří kolegové, kteří jdou jinou cestou než já, našli tu „budoucnost“. Pro mě je velmi těžké se tomu přizpůsobit. Zatím mám dost klientů, kteří sdílí můj pohled, a vyhovuje jim to. Když se většina trhu vydá jinou cestou, nemůžete s tím bojovat. V takovém momentě bych asi dal prostor kolegům.“

Co konkrétně by Vám na takové práci vadilo?

„Když dostanu spor, chci dostat zaplacen tak, abych mohl prohrabat judikaturu a otočit každý kámen. „Odflinknout“ to nedokážu. Znovu opakuji, možná celý národ nepotřebuje ručně šité boty. Je přitom strašná hloupost zlobit se na klienty. Může mě to maximálně mrzet a trápit.“

Kdy se vlastně trh takhle změnil?

„Zlomilo se to v roce 2008, o pár let dřív, než to bylo nezbytné. Víte, jsme jediné podnikání na světě, kde se lidé chlubí počtem zaměstnanců. Všichni ostatní jich chtějí mít co nejmíň. Kolegové na krizi nezareagovali tak, jak měli zareagovat. Prvotřídní kanceláře měly propustit polovinu lidí a udržet ceny. Ony to ale sejmuly o desítky procent a trhu ukázaly, že jsou k tomu ochotné. Tím to začalo. Aktuálně to prostupuje dál. Třeba státní správa je úplně ztracena, špičkové kanceláře tam dělají za 600, 800 korun. Převzala to i část bank, speciálně tam, kde o mandátech rozhoduje nákup a ne interní právníci. Myslím, že to prosákne dál.“

Jaké základní požadavky máte na členy svého týmu?

„Všichni vedoucí oddělení jsou lidé, kteří tu se mnou začínali.“

Potřebujete, aby sdíleli Váš názor na trh?

„To ne. Bavím se o tom s nimi. Když se rozbíhaly pobočky v zahraničí, kolegů jsem se zeptal, jestli pobočku chtějí. Shodli jsme se, že by to dobře nebylo. Respektuji většinový názor. Do kontroverzí jsme se zatím nedostali, i když spolu fungujeme dlouho. Kolegové jsou také vychovaní k perfekcionismu. Za peníze dát „snositelnou kvalitu“ také nechtějí. Na druhou stranu jsou mladší a v branži musí řadu let ještě žít.“

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Alexander Kadela: „Mezi klienty neděláme žádné rozdíly, každému se dostává stejné péče.“](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře NIELSEN MEINL](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře KŠD LEGAL](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře Achour & Partners](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře MT Legal](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře Rödl & Partner](#)
- [Na návštěvě u advokátní kanceláře Kříž a partneři](#)
- [Na návštěvě u DBK PARTNERS](#)
- [Na návštěvě u Bříza & Trubač](#)

- [Na návštěvě u Hartmann, Jelínek, Fráňa](#)
- [Na návštěvě u Nedelka Kubáč advokáti](#)