

Na návštěvě u Squire Sanders

eFocus

„Neexistuje žádný incentiv v osobním hodnocení pro to, aby si kterýkoliv právník v naší firmě snažil udržet práci místo toho, aby požádal o pomoc kolegu, který tomu rozumí víc,“ říká ve velmi otevřeném rozhovoru partner kanceláře Squire Sanders, Radek Janeček.

Fakta

Název: Squire Sanders, v.o.s., advokátní kancelář

Adresa: Václavské náměstí 57/813, 110 00 Praha 1

Založení: 1990 v Praze (1890 v Clevelandu US)

Právníků: 20 (a 4 paralegal)

Celkově: 1300

Client Choice Award (International Law Office 2005)

Chambers and Partners 2012 uvádí Rostislava Pekaře, který vede pražský tým řešení mezinárodních sporů, je dle jedním z pěti nejvíce doporučovaných právních poradců pro oblast arbitráže v České republice.

Ocenění: Vladimira Papirnik, Radek Janeček, Danica Šebestová a Karel Šturm jsou dle Legal 500 doporučovanými poradci pro oblast bankovníctví a financí.

Legal 500 uvádí Radka Janečka a Jeffa McGehee pro oblast nemovitostí a

Chambers & Partners Global uvádí Vladimíru Papirnik pro oblast korporátní, obchodního práva a fúzí a akvizic.

Základní informace:

Právní praxe pražské kanceláře Squire Sanders zahrnuje následující oblasti:

- Obchodní právo
- Bankovníctví a finance
- Rozhodčí řízení / Soudní řízení
- Fúze a akvizice
- Veřejné zakázky / Koncese
- Konkurzy a restrukturalizace
- Soutěžní právo
- Řízení společností
- Právo EU
- Energetika
- Životní prostředí
- Duševní vlastnictví
- IT / Telekomunikace
- Pracovní právo a zaměstnanost
- Projektové financování
- Private Equity / Rizikový kapitál

Rozhovor s partnerem, Radkem Janečkem



Na českém trhu jste 22 let. Co považujete za nejvýznamnější milníky z hlediska historie?

„Firma začala v Praze jako jedna z prvních v roce 1990. Člověk, který kancelář založil, působil u firmy v New Yorku. Protože to byl Čechoslovák, sedl na letadlo, pronajal si byt v Celetné a začali jsme fungovat (smích). Po krátké epizodě v Blanické jsme se přestěhovali do paláce Adria, kde to už vypadalo jako advokátní kancelář. Brzy jsme začali pracovat na privatizacích. Hodně tehdy působili v Praze lidé z Ameriky, protože měli zkušenosti, které pro českou vládu představovali přidanou hodnotu. Čeští advokáti tehdy nestačili například na prodej Baťových závodů v kontextu mezinárodní transakce.“

A dál v devadesátých letech?

„Poté jsme tu měli dva roky šéfa z USA. Zároveň se ve firmě stal partnerem doktor Tichý, bývalý předseda České advokátní komory. Velký zlom nastal, když v roce 1995 přišla Vladka Papírník, která působila u velké Chicagské firmy, a Squire Sanders se povedlo ji přetáhnout do Prahy. Stala se office managing partnerkou a přestěhovali jsme se na Václavské náměstí 57. Od té doby jsme s touto reprezentativní budovou spojováni a jsme rádi. Tím začala modernější historie Squire Sanders v Praze. V roce 2000 jsme přivedli skupinu právníků z české advokátní kanceláře Šturm, Motl a partneři. Byla to skupina asi deseti lidí, kteří měli skvělou finanční a restrukturalizační praxi.“

Máte možnost pozorovat právní trh od devadesátých let. Co se na něm, podle Vás, nejzásadněji změnilo? Například z hlediska působení zahraničních advokátů v Praze.

„Zaprvé, nejvíce se od devadesátých let změnilo, že vyrostly kvalitní české advokátní kanceláře. Trh byl menší a na části trhu, kde jsme se my pohybovali, neexistovala konkurence českých kanceláří. Dnes je to jinak. Zadruhé došlo k obrovským změnám v komunikačních technologiích. Dnes není nutné, aby zahraniční advokáti seděli v Praze.“

Někdo může namítat, že už není zahraniční prvek tolik potřeba.

„Já zahraničnímu prvku stále věřím. To, že se zmenšil objem toho, co zahraniční advokáti dělají a to, že čeští advokáti získali oborové zkušenosti je jasné. Uplynulo dvacet let. Řada lidí působila jinde a vrátila se do Čech. Svět se však stále vyvíjí a je třeba si přiznat, že my, v této malé kotlině, jsme nespokli všechnu moudrost. V pražské kanceláři často spolupracujeme s kolegy z jiných kanceláří, kteří jsou nejenom výborní právníci, ale také mají znalosti a zkušenosti z konkrétního oboru průmyslu nebo služeb jinde ve světě.“

Jaká je pozice pražské kanceláře?

„Fungujeme na celém světě jako jedna firma. Není to fráze, promítá se to do každodenní činnosti

právníků, kteří u nás působí. Nejsme rozdělení na profit centra. Je mnoho různých elementů toho, jak firma funguje z hlediska managementu, finančního oceňování partnerů a zaměstnanců. V mnoha firmách jsou lidé incentivováni na profit svého působiště. U nás to tak není, lidé jsou hodnoceni na základě individuálního úsilí a individuálních úspěchů. Musí se ale jednat o úsilí v rámci týmu, ze kterého má přínos celá firma. Ale jestli to úsilí znamená, že pracují v Praze nebo jedou pracovat na transakci do Moskvy, to je úplně jedno.“

Určitá samostatnost pražské pobočky tady ale asi existuje.

„Samozřejmě, ale trendem poslední dobou je, že firma je daleko víc organizována, řízena a prakticky působí oborově. Máme vlastně takový matrix. První část matrixu je teritoriální. Musíte mít kanceláře, počítače, sekretářky a právníky někde fyzicky umístěné a nějak řídit tuto skupinu lidí. Druhou, a dnes podstatnější, částí matrixu jsou ale tzv. „practice groups“ a „industry groups“. Hlavně prostřednictvím těchto skupin dnes „děláme business“ – poskytujeme služby klientům, koordinujeme marketing a organizujeme se administrativně.“

Jaké nejsilnější „practice groups“ v Praze máte?

„Pochopitelně korporátní právo, soudní a arbitrážní spory, financování a restrukturalizace a nemovitosti. To jsou čtyři hlavní skupiny. Všichni lidé, kteří pracují v Praze, jsou právníky české advokátní kanceláře a zároveň jsou zapojeni do jedné nebo více těchto skupin. Dost často klienti přichází k firmám, jako je naše s úkoly přesahující hranice České republiky, ať už je to spor nebo transakce. Sestavíme tým, aby dokázal klientovi pomoci co nejlépe.“

V čem spatřujete největší výhody toho, že působilte celosvětově jako „jedna firma“?

„Hlavní výhoda je klientský servis. Klient má příležitost získat službu podloženou zkušeností z oboru získanou jinde ve světě. Ale globální fungování má pozitivní dopad také na interní kulturu. Neexistuje žádný incentiv v osobním hodnocení pro to, aby si kterýkoliv právník v naší firmě snažil udržet práci místo toho, aby požádal o pomoc kolegu, který tomu rozumí víc. Klient tak získá odborně nejlepší a nákladově nejefektivnější právní službu. Náš právník získá spoluprací s jiným kolegou zase další, jinou zkušenost. Buď pracujeme pro firemní globální klienty, tedy ty, pro které pracujeme po celém světě a poskytujeme jim kompletní servis právních služeb. Ten může spočívat v dennodenním korporátním nebo pracovní-právním servisu. Nebo spolupracujeme na transakcích zasahujících do třeba deseti a více jurisdikcí – to jsou výjimečné zkušenosti, protože naše zapojení je většinou mnohem hlubší, než bývá zapojení českých kancelářů v pozici tzv. lokálního poradce. Když to dává smysl, vedeme třeba celou globální transakci z Prahy.“

Konkrétně?

„Na přelomu roku jsme prodávali větrnou farmu v Polsku, přišla k nám česká private equity skupina. Přestože odborníky na tuto problematiku máme v Praze i ve Varšavě, většinu práce odvedli kolegové ve Varšavě, kteří se dobře orientovali v místních poměrech a podmínkách a právníci z pražské kanceláře se na projektu podíleli jen tam, kde to mělo v rámci kontextu logiku. Nebyl jsem ovlivněn při rozhodování o správném složení týmu myšlenkami na to, jaký tým by pro mne nebo pražskou kancelář byl nejvýhodnější, protože se hodnotí přínos transakce samotné. Tímto se Squire Sanders odlišuje od jiných mezinárodních kancelářů. Právě v této transakci se jiná velká mezinárodní kancelář zastupující protistranu rozhodla nasadit tým z Prahy. Za několik měsíců k nám jejich klient přišel se žádostí o právní pomoc při jiné nesouvisející transakci v Polsku...“

A jsou nevýhody?

„V řídicí pozici mohu mít dojem, že bych si raději některé věci rozhodl sám. To ale prostě nejde a člověk to musí akceptovat. Většinou se ale na všem podstatném vždy s dalšími partnery mimo Prahu dohodnu. Někdy se musíme vzdát některých klientských příležitostí projektů z důvodu potenciálního střetu zájmu. Konečně, v mnoha firmách mají velcí *rainmakers* potřebu znát a být odměňováni za přesná procenta z objemu práce, kterou pro firmu svými kontakty vygenerují. Tyto vzorce naše firma

úmyslně nezná a proto občas od nás nějaký *rainmaker* odejde. Naše kultura je odlišná, jsme týmoví hráči...”

To se asi děje všude.

„Shodou okolností jsme za poslední dva roky s naší firemní kulturou globálně ohromně uspěli. Stali jsme se atraktivní pro určité skupiny konkurenčních právníků, které již nebavilo prát se o kredit s kolegy ve firmě. Přišlo k nám šedesát lidí v Austrálii, lidé v Singapuru a i na českém trhu.“

Pocítili jste vůbec recesi?

„Samozřejmě, málokdo tomu dokázal uniknout. Jak v Praze, tak globálně. Propadly se příjmy, snížil se objem práce. Uhlídali jsme si ale ekonomické výsledky. Sledujeme ekonomickou výkonnost na globální úrovni. To neznamená, že se nesnažíme řešit problémy tam, kde jsou. Sledujeme samozřejmě i nákladovou stránku a museli jsme provést nějaké úpravy. V roce 2009 jsme měli úpravu platů. Propad objemu práce v některé praxi byl výraznější než v jiné a museli jsme „přesunout“ činnost lidí z jedné praxe do druhé. Bezpochyby klesá od roku 2009 objem práce v realitách. Snažíme se to řídit tak, že nezanevřeme na tuto praxi a nevyhodíme celý tým, ale snažíme se s kolegy najít činnost v jiné oblasti, která je s tím spojená.“

Jsou praxe, na které se do budoucna budete kromě výše zmíněných také zaměřovat?

„Hledáme všechny příležitosti v tom, co umíme jinde na světě. Naše výhoda je v tom, že jako součást globální firmy můžeme i v Čechách nabízet a rozvíjet praxi, která funguje v jiné jurisdikci. Například máme velmi úspěšnou globální farmaceutickou skupinu, tak jsme začínali hledat příležitosti na českém trhu. Na globálních klientech a projektech ve spolupráci se zkušenými zahraničními kolegy získáme první lokální praktické zkušenosti a pak můžeme jít a tyto zkušenosti nabízet lokálním nebo regionálním klientům. Tento postup dá právníkům v Praze příležitost se skutečně prakticky zapojit do toho, jak náš byznys funguje.“

V čem tedy spatřujete budoucnost?

„V nabídce oborové expertizy. Máme dobrou globální zkušenost v telekomunikacích a v Česku zastupujeme jednoho operátora. Když můžete českým manažerům a firemním právníkům nabídnout někoho, kdo osm let šéfoval celému právnímu oddělení největší světové telekomunikační firmy a v rámci své nedávné advokátní praxe pracoval již na čtyřech aukcích telekomunikačního spektra různě ve světě, přesvědčíte českého potencionálního klienta spíše než konkurent, který takovou aukci nikdy prakticky nedělal (i když zná skvěle českou telekomunikační regulatoriku).“

Díky vaší síti tak máte zkušenosti téměř se vším.

„Není to stoprocentní, ale je to časté. Když potřebujete zkušenost z chemického průmyslu, najdeme někoho v Clevelandu. Když potřebujeme znát nové trendy v regulatorice finančních transakcí, najdeme někoho v New Yorku nebo Londýně.“

Operujete s pojmy globální a lokální

„Servisujeme jak globální, tak lokální klienty. Ti lokální získají výše zmíněnou výhodu...”

Skočím Vám do toho. Z těch lokálních klientů si mám spíše představit větší korporace?

„Zajímaví jsme především pro velké nebo střední české firmy, které dělají byznys v zahraničí. Zrovna jsme dodělali akvizici pro českého výrobce, který koupil podnik v Anglii a Itálii. Ale máme zkušenost, že za námi chodí od *start-upu* po největší firmu v České republice.“

Start-up?

„Když se někdo zajímá o placení kreditními kartami ve spojení s telefonem, kolikrát se to v Česku dělalo? Přijdou za námi a zeptají se, zda nemáme v San Francisku nebo v Silicon Valley někoho, kdo to dělal. Máme.“

Vraťme se k tomu lokálnímu a globálnímu.

„Lokální klienti u nás využívají industriální znalost nebo využívají teritoriální platformu. Servisujeme samozřejmě i globální klienty s transakcí v pěti a více jurisdikcích. Taková typická transakce typu byla, když nedávno Visteon (Tier 1 dodavatel v automobilovém byznysu) prodával Automotive Lighting Business indickému kupujícímu. Protože 80 procent tohoto byznysu Visteonu bylo v Česku, vytvořili jsme tu tým dvou partnerů, jednoho seniorního advokáta a dvou juniorních právníků, kteří pracovali na této transakci s lidmi v Clevelandu a Londýně. Byli úzce zapojeni do celé transakce. Jiný typ globálního klienta je ten, kdy přichází do Česka poprvé a moc toho o našem trhu neví.“

Dnes už to tak časté není.

„Nyní pracujeme pro jednu společnost z oblasti oceli, investor z amerického Středo-západu. To jsou úžasné rozhovory, které byly častější v devadesátých letech. Těm lidem vysvětlujete základy o české ekonomice a právním prostředí.“

V Praze máte 20 právníků a čtyři paralegal. Uvažujete o rozšíření?

„Ano, v těch oblastech, kde jsme dobří jinde, které jsme v Praze nenabízeli proaktivně. Mám poměrně hodně diskuzí s lidmi, kteří působí u jiných kancelářích v Praze. Především v kancelářích, kde je určitý zakonzervovaný stav věcí, které se nemění. Pokud tam jsou lidé, kteří mají podnikatelský přístup k profesním službám v oboru práva, já si s nimi povídám o naší otevřené platformě. Vlastně jsem na začátku k těm historickým milníkům firmy měl ještě dodat, že Squire Sanders se k 1. 1. 2011 spojil s anglickou firmou Hammonds. Téměř jsme zdvojnásobili počet našich právníků a posílili evropskou pozici.“

Takže Londýn.

„Ano, je to dnes naše největší kancelář do počtu právníků na celém světě. Ale v Anglii máme kanceláře i v Manchesteru, Birminghamu a Leedsu. Když děláte transakce nebo spory podle anglického práva, můžete použít právníky mimo Londýn. V čem je jejich největší výhoda? V sazbách. Cenový rozdíl se pohybuje v desítkách procent. Jsme proto na českém trhu s nabídkou služeb podle anglického práva velmi kompetitivní. Právníci v Manchesteru jsou lidé, kteří pracovali několik let v Londýně a odešli s rodinami za lepším životním stylem. Zkušenosti mají naprosto stejné jako ti, kteří zůstali v Londýně.“

Radek Janeček říká, že ve Squire Sanders se snaží udržovat otevřené, přátelské, méně formální a méně hierarchické prostředí. *„Považujeme za zcela normální, že si tykáme. Dress code není přísný, záleží na domluvě s klientem. To je skvělé a nějakou dobu to aplikujeme,”* pochvaluje si. Pražský tým vede od letošního prvního ledna. Zastává názor, že všichni právníci by neměli být pouze „zaměstnanci“. *„Měli by být podnikaví v tom, jak vyhledávají nové klienty a jak pracují s existujícími klienty. I s dlouhodobým klientem se musí vést diskuse na téma efektivity právních služeb a nabízet mu alternativní řešení, i když by to mělo znamenat menší počet hodin. Klient to ocení a za chvíli přijde s novým projektem,”* říká s tím, že se samozřejmě nesmí dělat kompromisy v kvalitě služeb a péči o klienta a projekt.

„Chci, aby lidé hodně věděli o naší firmě. Otevřenost a transparentní přístup vůči všem, to je kultura Squire Sanders,” pokračuje Radek Janeček. Všichni partneři ve firmě mají takzvaný open contract. Vědí, kdo má jakou kompenzaci. Navíc je na čtvrtletní bázi široce prezentována finanční a hospodářská výkonnost firmy.

Právníci pracují na případech v týmech a poté jsou individuálně hodnoceni. *„Hodnocení právníků (jak partnerů, tak ne-partnerů) probíhá na globální úrovni. To hodně vypovídá o kultuře firmy. Právnícký byznys je profesní služba, hodně individuální. Nevyrábíme skleničky, aby na bázi statistických údajů vyhrál tým, který uvařil sklo, vyfoukal a prodal nejvíce skleniček. Hodnotí se, jak je kdo chytrý, technicky zdatný, schopen komunikovat s kolegy a s klientem a prezentovat sebe a*

celou firmu. Jedním z nevýznamnějších kritérií je, jak kdo dokáže působit v rámci týmu tak, aby firma měla lepší výsledky. Proto lidi hodnotíme na individuální bázi, ale s použitím i kritéria týmové spolupráce“ popisuje Radek Janeček a dostává se k hodnocení právníků na globální bázi. Je totiž členem „lawyer personal committee“, která hodnotí všechny nepartnery po celém světě. Výbor hledá mimo jiné odpověď na otázku, jestli mají seniorní právníci šanci se stát partnerem. „Já mám na starosti Střední Evropu, takže musím prezentovat téměř sto právníků v šesti kancelářích. Díky globálnímu postupu víme velmi dobře, kde je kdo dobrý. Když chcete ve Squire Sanders ultimativně uspět, musí vás znát v celé firmě. V našem výboru víme, kdo jsou rising stars,“ dodává s tím, že určitá soutěživost ve firmě je. Jak zdůrazňuje, hodnocení neprobíhá na základě čisté statistiky. Existuje složitý proces písemných hodnocení s více kritérii. „Pokud to někdo se svou soutěživostí přežene, možná i z těchto důvodů u nás ultimativně neuspěje. Něco podobného se promítá i v hodnocení mezi partnery,“ říká Radek Janeček.

A jak si vedoucí pražské kanceláře Squire Sanders představuje „ideálního právníka“ v týmu? „Musí být právně-technicky a jazykově zdatný, analyticky přemýšlející a empatický. To je základ, jsme v profesních službách. Musí to být člověk podnikatelsky přemýšlející. Nemůže to být člověk asertivní tak, že to přechází do arogance. V rámci osobnostních povah vítám v kanceláři diverzitu. Když máte jednu typologii lidí, moc to neinspiruje ani klienty ani toho, kdo to řídí. Obklopit se skupinkou stejných lidí a nemít ve firmě konkurenční názory je tragické,“ hodnotí s tím, že jednoznačně preferuje týmový přístup k věci. „Pokud má někdo tendenci hlídat si svou hromádku a neangažovat lidi v kanceláři nebo napříč kanceláři, toho nechceme.“

Závěrem se s Radkem Janečkem věnujeme studentům. Ty si pražská kancelář vybírá na Job fairech. Koncipienty si pak vybírá téměř výlučně z těchto skupin. „Velmi podporuji, aby šli naši mladí koncipienti studovat jednoroční LLM program na univerzity do USA nebo Anglie. Je to jeden ze základních elementů, se kterými dále uspějí,“ uzavírá naši návštěvu.

© 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](#)