

Pavel Marc (NOVALIA): „Prvním krokem změny je zrušit stolní telefony“

eFocus

Rozhovor Pavla Krkošky z firmy SingleCase se zakládajícím partnerem advokátní kanceláře NOVALIA o tom, že cena kvalitních právních služeb poroste nad úroveň inflace, proč se nebát cloudu a jak jsou klasické kanceláře nemocné.

JUDr. Pavel Marc, LL.M. je advokát s více než 18 lety zkušeností. Po řadě kariérních let jako partner v předních mezinárodních kancelářích (Wolf Theiss a DLA Piper) se rozhodl vytvořit sdružení advokátů NOVALIA. To funguje jako platforma pro poskytování moderních právních služeb vybraným klientům s využitím pokrokových postupů a technologií. Hlavní specializací JUDr. Marce je nákup, prodej a financování podniků. Jen v posledních třech letech radil při více než 25 takových transakcích, naposledy skupině ORKLA při nákupu společnosti HAMÉ s.r.o., jedné z největších transakcí posledních let na českém trhu v hodnotě téměř 5 miliard korun.

S JUDr. Marcem jsme se bavili o tom, proč opouští mladí advokáti velké zavedené kanceláře, jak nastavit odměňování ve firmě i o budoucnosti právních služeb.

S Vašimi novými společníky jste opustili rozjeté kariéry ve velkých mezinárodních kancelářích a loni založili vlastní. Co Vás k tomu vedlo?

Na samotném založení kanceláře NOVALIA není nic překvapivého. Vznik nových kanceláří je fenomén posledních pěti, deseti let. Zakladateli jsou velmi často právníci, kteří předtím dostali excelentní průpravu ve velké firmě.

Důvod je ve většině případů zřejmý – tradiční struktury advokátních kanceláří nedávají mladým právníkům možnost rychlého růstu. I po těch největších talentech se pak vyžaduje spousta let dřiny, aby se jednou možná stali partnery, ať už je to v dané firmě nálepka nebo skutečný obsah té pozice.

Stát se skutečným společníkem ve firmě, která něco znamená, je na současném trhu pro mladé talentované právníky téměř nedosažitelné. A ti proto odcházejí a zakládají nové kanceláře. Podobné důvody stály na začátku u nás.

To může být případ Vašich juniornějších spoluzakladatelů, ale rozhodně to nesedí na Vás...

Máte pravdu, můj příběh je jiný. Čtyři roky jsem byl partnerem v největší globální právní kanceláři a dosáhl tak pomyslného vrcholu v české advokátní praxi, takže asi přesně toho, o čem dnešní mladí právníci sní. No a překvapení – moc mě to nebavilo. V mamutí firmě jsem neměl šanci nic zlepšit. Začalo mi taky být jasné, že mi nejlepší mladí utečou. Proto jsme začali s mým mladším kolegou uvažovat o založení vlastní kanceláře. Chtěli jsme vytvořit něco nového, lepšího, inovativnějšího pro klienty i pro sebe.

Něco nového, lepšího, inovativnějšího. Co je na NOVALII tak inovativní, specifické?

V jádru jsou to dvě odlišnosti, na kterých stojí celá naše kancelář. První odlišností je vnitřní struktura naší organizace a tou druhou přijetí a využití vymožeností dnešní technologické revoluce.

Jak se tedy liší Vaše vnitřní struktura?

Naši kancelář jsme si nakreslili úplně znovu a začali jsme kompenzačním systémem partnerů. Inspiraci jsme hledali v amerických modelech a brali si z toho to, co nám přišlo ideální. Jako skoro u všeho, neexistuje jedna správná odpověď, je jich víc a dají se kombinovat.

Konečným výsledkem je rovnice, kterou se rozděluje zisk, v našem případě v cyklu záměrně zkráceném z roku na jedno čtvrtletí. Malá revoluce je v tom, že všichni advokáti jsou společníci a ta rovnice je pro všechny stejná.

Také jsme se vrátili ke klasickému, staletím ověřenému modelu advokátní kanceláře – sdružení, respektive společnosti podle nového občanského zákoníku. Společnost s ručením omezením, respektive jakákoliv kapitálová společnost nám nedávala smysl.

Z jakého důvodu Vám nedávala kapitálová společnost smysl? Jedná se přece o nejčastější model.

Zákon před lety umožnil udělat z advokátních kanceláří s.r.o. a všichni se na to vrhli s falešnou vidinou omezení odpovědnosti za špatné rady. Tím se ale zmrazilo plynulé nástupnictví. Ten, kdo drží podíly, tak na nich logicky sedí jako žába na prameni. To je, proč mladí utíkají, a proto jsme si my vybrali sdružení, klasický partnership se smluvní volností.



Jsem přesvědčen o tom, že taková advokacie je správnější. Advokacie není na investiční kapitál náročná – vše si pronajmete – prostory, nábytek, přístroje, služby, a vše platíte měsíčně.

Kapitál advokacie je hlavně ve znalostech práva, schopnostech získat a udržet klienta. Kapitál je v lidech. Jak tedy může fungovat poskytování služby ve společnosti, kde rozdáte akcie? Kapitálová společnost zkrátka nedává smysl.

A pokud jde o druhou odlišnost, postoj Vaší kanceláře k tomu, co nazýváte technologickou revolucí?

Mně se hrozně líbí anglické pořekadlo „Práce je to, co děláš, ne místo, kam chodíš.“ A to se snažíme naplňovat právě pomocí moderních technologií.

Prvním krokem je zrušit stolní telefony a všechno vyřizovat přes jediné mobilní číslo. Současná dualita mobil a pevná linka vede jen ke zmatkům. Jakmile zrušíte stolní telefon, nejste připoután na místo.

„Dnes už si neumím představit, jak bych jako právník poskytoval efektivní službu, když si nemůžu kterýkoli dokument ve spisu do dvaceti vteřin najít a prohlédnout na mobilu.“

Druhým krokem je počítač a používaný software, zařídit si to tak, aby to, co vidíte na obrazovce, vypadalo kvalitně a bez nutnosti se připojovat přes 3 VPN a celé to složitě synchronizovat. Ať pracujete odkudkoliv, musí to vypadat stejně a musí to být zjednodušení, ne komplikace. Dnes už si neumím představit, jak bych jako právník poskytoval efektivní službu, když si nemůžu kterýkoli dokument v kterémkoli spisu do dvaceti vteřin najít a prohlédnout na mobilu.

Důležitá je také mobilita uvnitř v kanceláři. Velké advokátní kanceláře jsou zatíženy náklady na kancelářské prostory, protože každému právníkovi dávají nejen židli, ale i místnost. Což je plýtvání a navíc to nepodporuje týmovou spolupráci. Technologické umožnění kancelářské mobility dělá z právníků lepší tým, a tím pádem lepší poradce pro klienta.

Věc s tím přímo spojená je přechod z papírů na digitální dokumenty a data. Životní cyklus papírových dokumentů je náklad a bezpečnostní riziko. Všichni říkají, že riziko jsou digitální data, že se vám do nich někdo nabourá. Mohu z praxe říct, že všechny úniky, co jsem zažil, byly přes papír. Jednoduše ho někdo zapomene v tiskárně nebo kopírce, nebo nechá tašku se spisem v hospodě. Papír je riziko.

Takže z cloudu nemáte strach?

Teprve velmi nedávno cloud dospěl do stádia, kdy jsem mu svěřil spisy i já. Před pěti lety nebyly podobné technologie a produkty dost rozšířené nebo byly zbytečně složité. To se změnilo, uzrály. Dneska je ale možné zašifrovat mobilní telefon na třech různých platformách a cloudová uložení mohou mít stejnou úroveň ochrany jako přihlášení do banky.

„Pokud používáte cloud správně, je mnohem větší riziko právě ve fyzickém světě.“

Technickou obavu nemám, používáme Google Apps for Business a připojené služby, asi nejběžnější cloudové řešení, které třeba používá Česká spořitelna nebo PricewaterhouseCoopers. Obě tyto korporace pracují se stejně citlivými daty, přitom udělaly danému řešení mnohem větší bezpečností prověrku, než bych byl já kdy schopen. Pokud používáte cloud správně s nejvyšší úrovní zabezpečení, je mnohem větší riziko právě ve fyzickém světě.

Jakým způsobem účtujete, liší se ten způsob od tradiční kanceláře?

Já bych to nepřeháněl s inovací, realita je, že prodáváme službu, jejíž hodnota se nejlépe měří stráveným časem. Takže většina stávajících klientů platí od hodiny. Pro méně zkušené klienty je to nepohodlné, proto u nich bereme zodpovědnost a riziko na sebe a dáváme pevnou sazbu nebo strop na projekt. Obojí nás nutí k co nejsprávnějšímu odhadu a nejvyšší efektivitě. Klientům se to líbí, mají to rádi.

„V čem se diametrálně lišíme, je nepoužívání účtovatelných hodin jako měřítka pro ohodnocení advokátů ve firmě.“

Takže z hlediska naceňování fungujeme podobně jako v předchozích firmách. V čem se ale diametrálně lišíme, je nepoužívání účtovatelných hodin jako měřítka pro ohodnocení advokátů ve firmě.

Klasické kanceláře jsou nemocné tím, že mají akcionáře a všichni kolem jsou vlastně zaměstnanci, kteří stoupají k vysněnému postu malého akcionáře. Ten žebřík je tvořen napsanými hodinami, a proto se jich snažíte nahnat co nejvíc, místo toho udělat nejlepší službu. Kdo napíše hodiny, má možnost se stát partnerem. Kdo hodiny nenapíše, prohraje, i kdyby byl geniální právník.



Tradiční firmy proto dělají tu samou práci za více napsaných hodin, celý systém je tak nastavený – což je smutné. V našem modelu se nikdo nikam přes hodiny netlačí, což vede k vyšší efektivitě a spokojenosti jak advokáta, tak klienta.

Co nás podle Vás čeká v budoucnu na trhu právních služeb? Kam posune technologie poskytování právních služeb?

Částečná automatizace, o té se mluví. Ale jen malá část z naší práce je automatizovatelná. Posun bude pomalejší, než to vypadá. Je to stejné jako u architektů nebo lékařů.

Vezměte si například smlouvu o mlčenlivosti. Je tam asi jen pět proměnných a přesto praxe ukazuje, že amatér nepomyslí na x modalit, které jsou v případě zakopané, a správně NDA nevyplní.

Právo vzdoruje robotizaci. Co ale robotizaci nevzdoruje, jsou výrobní prostředky a postupy. Právníci z velké části vlastně vyrábějí právní dokumenty. Běžné smlouvy jsou jako boty, vypadají pořád skoro stejně, jsou pořád potřeba, ale nevyrábí se tak jak před 200 lety. Právě proces výroby a distribuce je potřeba v kanceláři zefektivňovat, přestože je na konci ten samý střevíc.

Budou se právní služby díky tomu zlevňovat?

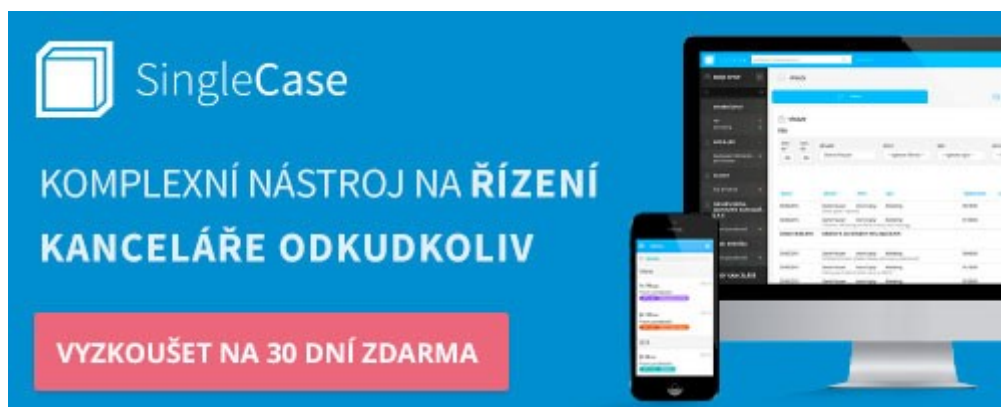
Nemyslím, že trh čeká zlevňování. Cena kvalitních právních služeb poroste nad úrovní inflace. První projev toho už zažíváme a není to kvůli konci krize. Je to tím, že se vyčerpaly nějaké fenomény nastartované kolem roku 2000, kdy se některé velké nebo rostoucí české kanceláře snažily urvat podíl na trhu. Není udržitelné, aby byla Česká republika v advokátních službách třetí nejlevnější země na světě. Jsme na úrovni méně než poloviny německých cen, přitom poptávaná služba je na téhle úrovni stejná ve všech zemích.

Dalším indikátorem je koncentrace majetku, roste počet bohatých lidí i jejich bohatství. Čím víc toho vlastníte, tím větší zájem máte majetek ochránit, což vede ke zvýšení poptávky po kvalitních advokátních službách.

Často zaznívá argument přebytku nabídky absolventů a je to pravda, právnické fakulty produkují neskutečné množství právníků a příliš mnoho z nich by chtělo jít do advokacie – to je omyl, ve stávajících strukturách nemají všichni šanci na postup. Najdou ale uplatnění v podnicích a státní správě, kde je už dnes pro mnohé lepší živobytí.

Děkujeme za rozhovor.

Foto: NOVALIA



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

Další články:

- [Recenze publikace: Chalupa, R. Zákon směnečný a šekový – komentář směnečné části. Zákon o mezinárodním právu soukromém – komentář směnečné části. Praha: Leges, 2021, 646 s.](#)
- [Recenzia](#)
- [Budoucnost je v technologiích i udržitelnosti](#)
- [Anotáční recenze: Vyvlastnění a vyvlastňovací řízení](#)
- [Věznice jsou přeplněné a věznění příliš drahé. Knihou Tresty budoucnosti chce INFO.CZ otevřít diskuzi o změnách](#)
- [Recenze na knihu: Zdeňková, V., Seidlová, M., Čornejová, H., Peterová H.: Jak správně vytvářet a využívat FKSP: Jak postupovat při poskytování příspěvku na stravování.](#)
- [Recenze na knihu: Zuzana Strnadová: Co by měl vědět příjemce dotace. 1.vyd. Praha: GRADA](#)

[Publishing, a.s., 2019, ISBN: 978-80-247-3076-9](#)

- [Ondřej Chmela: Zrušení poplatku za podnět k ÚOHS lze považovat za správné](#)
- [Anotační recenze: Koudelka, Z., Průcha, P., Zwyrtek Hamplová, J.: Zákon o obcích \(obecní zřízení\) – Komentář. Praha: Leges, 2019, 480s](#)
- [Pražské finále osmého ročníku konferencí Soukromé právo](#)
- [Recenze: Jakub Tomšej a kolektiv – Zaměstnávání cizinců v České republice](#)