

Časy a centra obchodu se mění

Česko je fragmentovaný trh s pomalým růstem a klienty, kteří jsou stále náročnější, říká v rozhovoru pro LN Gary Senior, jeden z osmi lidí, kteří řídí na světové úrovni jednu z největších advokátních kanceláří Baker & McKenzie.

JAROSLAV KRAMER

LN Máte na starosti mnoho kanceláří. Jak se vám daří vést takový vysoký počet lidí a poboček?

Právníků je sice okolo čtyř tisíc, ale globálně máme deset tisíc zaměstnanců. Obě funkce jsou manažerské, je tam mnoho podobností. Největší rozdíl je v cestování. Více než polovinu času procesují. My především věříme lidem v jednotlivých zemích, že vědí, jak rozvíjet trh. Nejsme velitelé nebo kolonialisté – lokálním kancelářím důvěřujeme.

Pravdou ale je, že jsme velká organizace, naše výnosy převyšují dvě a půl miliardy dolarů. Máme tedy infrastrukturu, kterou každý od velké mezinárodní firmy očekává – finance, marketing či talent management.

LN Baker & McKenzie nikdy nebyla typická domestikovaná advokátní kancelář, že?

Brzy po našem založení, hned po druhé světové válce, jsme expandovali do světa. Naše strategie je od té doby stále stejná. Mít silné kanceláře ve světových centrech obchodu. Ta se ale hlavně v posledních pěti letech hodně mění, a proto otevíráme nové kanceláře v Casabance, Johannesburgu, Jižní Koreji, Myanmaru anebo Turecku. Tato místa by nás před deseti, patnácti lety nenapadla. Rozvíjejí se, klienti se o ně zajímají. Proto tam jdeme i my.

LN Pokud jde o Evropu, je lídrem stále Londýn? Právě tamější Londýnskou kancelář jste vedl v letech 2003 až 2013.

Londýn je bezpochyby nejsilnější centrum financí v Evropě. Tím, že jste v Londýně, ale Evropu nedobudete. Musíte být i v jiných zemích, v důležitých centrech obchodu.

Roky po kolapsu Lehman Brothers byly v Londýně jako velkém transakčním centru těžké. Ale nejen tam. Nejhorší bylo, že jsme nevěděli, kdy narazíme na dno, co přijde. Nebylo lehké řídit



Člen globálního vedení. Především věříme lidem v lokálních kancelářích, že svou práci dělají dobře, říká Gary Senior.

FOTO RICHARD CORTÉS

a motivovat lidi, kteří neměli jistotu. Pokles na druhé straně přináší možnost vylepšit strategickou pozici. Když se firmě daří, je rozvoj těžší. V Londýně jsme během krize zůstali soustředění a svou pozici na trhu vylepšili. V porovnání s jinými firmami v Londýně je naše dnešní pozice nejsilnější, jaká kdy byla. Během krize jsme udělali největší krok kupředu.

LN Je už trh opět připraven na velké přeshraniční transakce?

To ani ne. Sice je na tom lépe než před rokem, ale uplynulých šest let bylo těžkých. Velké transakce totiž potřebují důvěru. Nešlo jen o globální ekonomickou krizi, ale také o evropskou měnovou krizi. I když se situace uklidnila, stále v této oblasti panuje jistý neklid, řeší se problémy energetického trhu na Ukrajině a v Rusku. Lidé sice dnes „sedí na penězích“, mají hodně hotovosti. Ale lidé potřebují mít důvěru, aby investovali. Obchody nadále pro-

bíhají, ale ne tolik jako před krizí. Mám za to, že důvěra je hlavním problémem celé Evropy, hlavně pokud jde o vyhlídky. Motivace obchodníků je prostě jinde, ale není to černobílá.

U fúzí a akvizic není přechod na online možný – klienti nepůjdou do velké transakce s někým, kdo za sebou nemá slušnou značku

”

LN Jaký je ve střední Evropě trh právních služeb?

Sídlí tu hodně advokátních kanceláří. Trh je více fragmentován v porovnání s jinými oblastmi,

třeba bankovním nebo poradnictvím, kde vidíme několik dominantních hráčů. Obecně lze říci, že ve vašem regionu je fragmentovaný trh s pomalým růstem a klienty, kteří jsou stále náročnější.

LN Jak tedy trh „nakopnout“?

Jeho konsolidací a segmentací. Ono se to v zásadě už děje, i když pomalu. Za deset let tu bude několik velkých mezinárodních advokátních kanceláří se zastoupením ve všech významných ekonomických centrech. Budou vítězové, poražení, sloučení...

To se ale děje i v jiných profesích. Když jsem začínal s praxí, nebyla tu velká čtyřka poradenských firem, ale osmička. Právní odvětví je dost konzervativní, stejně jako právníci. Proto jde o odvětví, které se mění pomalu. Pravdou ale je, že právě teď je cítit intenzivní napětí kvůli okolnostem, jako je tlak od klientů. Kolem právnických firem se toho nyní děje mnohem víc než v minulosti.

LN Patří Praha k místům, kde by měly mít dominantní kanceláře zastoupení i v budoucnu?

Bezpochyby. Mnoho našich klientů má dceřiné společnosti v Praze, protože je stabilní. To všechny země regionu nejsou. Praha je také dobré místo pro život a vláda je z mého pohledu vstřícná k byznysu. Pokud se podíváme do budoucnosti, je několik zemí v okolí, které se budou rozvíjet víc. Zejména balkánské země, svým způsobem i Ukrajina. To pro Prahu a Česko představuje příležitost.

LN Velkým tématem médií v posledních dobách je přechod právních služeb do online světa.

Není pochyb, že za uplynulých patnáct let ohromně narostlo poskytování právních služeb online. I my máme svou online službu pro klienty, kteří vyžadují některé služby pouze na informační bázi. Je také řada seriózních poskytovatelů online právního poradenství. Když chce klient třeba

přehled o legislativně týkající se korupce ve dvaceti zemích, není problém si to předplatit.

Ale třeba v oblasti fúzí a akvizic je stěžejní vyjednávání – a tady není přechod na online možný. Klient potřebuje někoho, kdo se zabývá konkrétní oblastí, rozumí tomu, co kupujete, a umí byznys dojednat. Neznamená to, že nejsou nástroje, kterými se proces zefektivní.

LN Je poskytování online právních služeb pro velké advokátní kanceláře cestou, jak „přežít“?

Bezpochyby. Navzdory tomu pro vysoce kvalifikovanou práci, jako jsou fúze a akvizice, potřebujete člověka, kterého znáte osobně, setkáváte se s ním, je za transakcí. Pokud se podívám na naše klienty, pochybuji, že by šli do velké transakce s někým, kdo za sebou nemá slušnou značku. To znamená, že zůstane styl transakční práce stejný jako v šedesátých letech. Klienti chtějí mít kreativní advokáty.

Na druhé straně, uvedu příklad ochranných známek. Ve filipínské Manile máme globálně sdílené centrum služeb, v němž pracuje sedm set lidí, z čehož zhruba sto se zabývá správou ochranných známek včetně největších značek světa. Tento způsob je poměrně efektivní.

LN Je pro vás jako právníka jednodušší fungovat online?

Třeba e-mail je dnes naprosto přirozená součást práce. Pro výměnu dokumentů, je to „share point“. Ale stále je tu nepostradatelná úloha pro lidi, kteří si sednou ke stolu a jednájí. Je to lepší, nebo horší než před dvaceti lety? Nevím. S technologiemi jste s kolegy v kontaktu vlastně nonstop. Nemáte pauzu. (smích)

LN Kde je budoucnost v právu?

Moje nejpříjemnější rada je jít do oblastí, která vás nejvíce baví. Pokud se podívám na největší oblasti práva, u žádných z nich nevidím, že by se vypracovala na vrchol. Důležité je, aby byli právníci přizpůsobiví. Není důvod zůstat u oblasti práva, se kterou začínáte. Právo je intelektuálně a časově náročná práce, proto si ho musíte užívat, a já se zaměřuji na fúze a akvizice. Baví mě tvoření, uzavírání obchodů. Už jsem potkal lidi, kteří ještě před nastoupením do advokátní kanceláře měli jasnou vizi, co budou dělat. Radím jim, aby nebyli natolik zatvrzelí v pohledu na to, čemu se budou věnovat, aby prozkoumávali jiné oblasti.

PRÁVNÍ NOTES

Ministři Jiří Dienstbier a Helena Válková vláde předložili novelu zákona, která má rozšířit pravomoci ombudsmana. Měl by nově mít možnost předkládat návrhy na zrušení právních předpisů Ústavnímu soudu. Co řeknou na možnou „konkurenci“ poslanci a senátoři?

Češi stále více reklamují zájezdy, v dřívějších letech ale neoprávněně. Tak například inzerovaný pozvolný vstup do moře byl „příliš pozvolný“. Dle Asociace českých cestovních kanceláří a agentur je viníkem nový občanský zákoník, nově v českém právu zakotvující rozsáhlá práva „účastníků zájezdu“. Je to reálný dopad či jen další mýtus o novém kodexu?

Zákon o občanských trestných činech má za sebou první rok účinnosti. Práva obětí byla výrazně posílena. Do budoucna se chce ministryně Válková zaměřit na důkladné proškolení policistů, aby uměli obětí trestných činů lépe poučit o jejich právech. lek

Jakým právem se bude řídit dědění s mezinárodním prvkem? V evropském právu se blíží významná změna.

ARTHUR BRAUN
advokát

DISKUSE

Změny v soukromém právu se chystají také v Evropské unii. Téměř přesně za rok – od 17. srpna 2015 – vstoupí v platnost přímo aplikovatelné nařízení o dědictví. To stanoví, dle kterého práva se v případě smrti bude řešit dědictví s mezinárodními prvky – ať už půjde o horskou chatu v Rakousku, jachtu v Chorvatsku, či o případ české manželky, která žije v Berlíně a chtěla by se svým francouzským manželem uzavřít dědickou smlouvu. S nařízením č. 650/2012 nastá-

nou podobné problémy jako s rekonstrukcí českého občanského práva. Nařízení bylo sice zveřejněno již před dvěma lety, ale téměř nikdo jeho obsah nezná a nezohledňuje při poradenství. To může mít za následek nepřijemná překvapení pro dědice. Jaká?

Zahraněční právní řády například mohou obsahovat odlišnou úpravu podílů neopominutelných dědiců, jako jsou děti, i jiná ustanovení pro případ předlužení. Český notář pak nepovede celé dědické řízení, nýbrž pouze část týkající se majetku v Česku, což může řízení zdražit. Dědické řízení o zahraničním majetku totiž povede zahraniční notář.

Nebude-li dědic českého emigranta žijícího v Mnichově nalezene, propadne dědictví bavorskému ministerstvu financí, nikoliv České republice. Totéž překvapení čeká i na zahraničního podnikatele, který svou českou firmu řídí přímo v Praze, kde žije, ale majetek má i jinde. Právě pro tyto případy by mělo od roku 2015 platit téměř ve všech členských zemích

EU (kromě Velké Británie, Dánska a Irsku) sjednocení hmotného a procesního práva.

Evropská komise již před pěti lety zjistila na 450 tisíc případů dědického práva s mezinárodním přesahem a vzhledem k rostoucí mezinárodní mobilitě občanů EU jde o chvályhodnou myšlenku.

Kritérium obvyklého pobytu

Pro novou úpravu o aplikovatelnosti národního práva v zásadě platí právo „obvyklého pobytu“. Evropský zákonodárce se tím odklání od principu státní příslušnosti, jenž byl dosud z českého hlediska rozhodný.

V případě smrti Češky, jež žila a pracovala v Paříži, platí do budoucna zásadně francouzské dědické právo, a to i pro její chalupu na Sázavě. Vyjma toho, kdy by sepsala závět a výslovně nařídila aplikaci českého práva.

Úprava však dává i opačné možnosti a zavádí poprvé i volbu práva, jež je dosud známá jen ze smluv. Lze proto využít zahranič-

ního právního řádu a někoho například jednodušším způsobem vyvést. Pro to je však nutné zvolit formu závěti.

Rychlé, usnadněné a účinné vyřazení dědictví s přeshraničními dopady v EU vyžaduje, aby dědicové, odkazovníci, vykonavatelé dědictví či správci pozůstalosti mohli snadno prokázat své postavení nebo práva a pravomoci v jiném členském státě Unie, například kde se nachází majetek, který je předmětem dědictví.

To do budoucna umožní jednotný certifikát („Evropské dědické osvědčení“) ve všech členských státech EU. Ten bude dokladem o postavení dědiců a praxi obrovsky ulehčí. Nejen pro Čechy žijící v EU, ale i pro cizince z členských zemí EU, kteří se přestěhovali do ČR, proto platí: informujte se o svých možnostech včas. Je pro vás dědické právo státu, v němž žijete, to pravé?

Ještě rok času

I za běžných okolností má smysl vypořádat vlastní dědictví závětí.

I smrt chce dobrou přípravu

Autor je partnerem v bvp Braun Partners