

# PROFIT VERSUS SPOKOJENÝ TÝM. JAK SE MĚŘÍ ADVOKÁTNÍ ÚSPĚCH?

Není dne, kdy by se přední advokátní kanceláře na českém trhu vzájemně nepoměřovaly. Pozorně sledují významné mandáty nebo personální přesuny a přepočítávají ocenění či zmínky v mezinárodních žebříčcích. A není dne, kdy bychom nenarazili v právnických médiích či na sociálních sítích na nové úspěchy, kterými se česká advokacie prezentuje. Co ale dělá právníckou firmu skutečně úspěšnou?

Po dvou letech vynikajících finančních výsledků právníckých firem v Evropě by se snadno mohly přehlédnout změny probíhající napříč celým oborem právních služeb práva. „Ty hluboce ovlivňují způsob, jakým právní sektor – a kdokoli, kdo se o něj zajímá – měří úspěch. Zatímco interní ekonomický model kanceláří zůstává mnoho let neměnný, kontext, ve kterém advokáti fungují, se změnil,“ říká v nedávné analýze deníku Financial Times novinářka a analytička Reena SenGuptová. Oblast „úspěchu“ začíná být sofistikovaná práce s jasně danou metodologií a KPI's. V nich je stále důležitější metrikou vyrovnaný a spokojený život v práci i mimo ní. Stejně jako smysluplnost důležitých mandátů, hodnotové napojení na klienty nebo dopad CSR aktivit.

Vždy tomu tak ale nebylo. V minulosti měřily globální advokátní kanceláře své úspěchy zejména pomocí objemu tržeb či profitu na partnera či právníka nebo mírou výnosů společníků. To odpovídalo spokojenosti klientů vyjádřenou v ochotě proplácet faktury. V druhém sledu byly úspěchy mezinárodních či lokálních žebříčků a ocenění. Na nic víc se v zásadě nemyslelo. Catrin Griffith-

sová, redaktorka britského magazínu The Lawyer, ve zmíněné analýze Financial Times tvrdí, že i když jsou finanční ukazatele důležité, nemusí být skutečně zdravým měřítkem úspěchu. A to z pohledu spokojenosti klientů či právníků samotných.

## Profit na významu neztrácí

I když by se z úvodu článku mohlo zdát, že hospodářské výsledky kanceláří ztrácí na významu, opak je pravdou. Jsou stále kritické, jen je začínají doplňovat i další, pro kanceláře obdobně důležité metriky. „Poskytování právních služeb je v první řadě podnikáním a úspěch v podnikání se měří především ziskem. Z tohoto důvodu pocho-pitelně pečlivě sledujeme ziskovost a další základní ekonomické údaje,“ říká Vladimír Uhde z advokátní kanceláře BBH. Jak mohou takové údaje konkrétně vypadat, přibližuje Lukáš Ševčík z Kinstellar. „Sledujeme mnohé, od průměrné hodinové sazby, množství fakturovaných hodin (utilizace) až po profitabilitu právníků nebo i poměr právníků na ostatní zaměstnance, ale i úspěšnost cross-sellingu klientů našim ostatním kancelářím,“ říká s tím,

že kancelář finanční ukazatele měří nejen na lokální úrovni, ale celofiremně. „Tento výsledek je základním měřítkem odměny partnerů. Ale samozřejmě úspěch nehodnotíme jen skrz toto prizma,“ dodává.

„Úspěch našeho podnikání vyhodnocujeme vždy z vícero pohledů. Jednak samozřejmě z hlediska hospodářského výsledku, ale velmi dbáme i na další aspekty úspěšného podnikání. Jde třeba o míru vracejících se klientů, osvětu právních záležitostí mezi širokou veřejností, dosah našeho brandu, množství pro bono práce a podporu charitativních projektů. Rovněž je pro nás důležité snižování uhlíkové stopy a v neposlední řadě i stupeň fluktuace mezi zaměstnanci a jejich celkovou spokojenost v naší kanceláři,“ říká vedoucí partner PRK Partners Václav Bílý a potvrzuje tím další ze závěrů Reeny SenGuptové. „Elitní právnícké firmy si uvědomují, že jsou velmi kritické všechny jejich vztahy se zainteresovanými stranami,“ říká britská analytička. Jde nejen o vlastníky a klienty, ale také spolupracující právníky. Všechny skupiny musí právnícké firmy zahrnout do analýzy své úspěšnosti na trhu.

## Reporty se rozšiřují

„Kancelář se snažíme dlouhodobě řídit podle cílů stanovených v následujícím pořadí. Zprv odvádět kvalitní práci; dále se věnovat práci, která nás baví; mít spokojený tým a dosahovat zisku a růstu. Interně proto úspěšnost hodnotíme podle toho, jak se nám tyto cíle daří naplňovat,“ přibližuje Vladimíra Glatzová z Glatzova & Co. svůj komplexní pohled na metriky. Další významný český hráč, Kocián Šolc Balašík, staví na šestici ukazatelů. V první řadě jde o client retention neboli rostoucí počet dlouhodobých vztahů s klienty. Druhým ukazatelem jsou referrals, tedy nová práce přicházející do kanceláře jak z domácích a mezinárodních právních zdrojů, tak přímo od klientů. Klíčová je také spokojenost klientů získaná formou zpětné vazby na individuální bázi, stejně jako pozitivní externí zpětná vazba při hodnocení ratingových agentur.

Čtvrtým ukazatelem jsou pro Kocián Šolc Balašík úspěšné výsledky, kterých kancelář dosahuje pro klienty a dále pak poskytování přidané hodnoty klientům jak z finančního hlediska, tak z hlediska klientského servisu. „Posledním bodem je vnímání Kocián Šolc Balašík jako žádoucího kariérního cíle pro mladé advokáty. Jsou-li naplněny výše uvedené ukazatele, automaticky zpravidla dochází i k naplnění příslušných kariérních ukazatelů,“ zmiňuje kancelář a vrací se tak opět k otázce hospodářského úspěchu.

Jednoduchá logika tedy velí, že aby se dostavil finanční úspěch, musí být v pořádku nefinanční ukazatele. A jak už samotný pojem napovídá, ty jsou mnohdy součástí formálních KPI (z anglického key performance indicator), tedy klíčových metrik, na které se například váží odměny vedoucích pracovníků. „Stejně jako většina firem, i my máme nastavenou strukturu KPI. Mezi sledovanými ukazateli jsou zařazeny i rankiny odrážející kvalitu poskytovaných služeb,“ říká Petr Zákoucký z Dentons. No a kvalitu mnohdy dokresluje právě nefinanční ukazatele. Sestavili jsme proto čtyři skupiny těchto metrik, které advokátní kanceláře působící v Česku nejčastěji sledují.

# 1

## KPI #1: SPOKOJENÍ KLIENTI

„Úspěch se dá vyjádřit samozřejmě finančně, rostoucím počtem kolegů, kteří s naší kanceláří spolupracují, nebo zájmem absolventů o práci u nás. Ale nic z toho by nefungovalo, pokud s námi naši klienti nebudou spokojeni,“ otevírá naprosto zásadní téma pro advokacii partnerka Rödl & Partner Monika Novotná. Klientská spokojenost je samotnými právníckými firmami nejčastěji zmiňovaným ukazatelem. „Za náš největší úspěch považují skutečnost, že se na nás klienti opakovaně obracují s těmi nejsložitějšími, nejdůležitějšími a nejcitlivějšími záležitostmi, kdy je v sázce opravdu mnoho. A právě tohle je pro mě důkaz, že poskytujeme vysoce kvalitní právní služby,“ potvrzuje vedoucí partner Skils Karel Muzikář.

Jak připomíná ve své analýze Reena SenGuptová, i tato oblast prochází výraznými změnami. „Vzhledem k pandemií požadují klienti jinou zkušenost. Je pro ně zásadní spolupracovat s velkými advokátními kancelářemi, které odrážejí jejich priority, hodnoty a způsoby práce,“ píše. Rosemary Martinová, šéfka právního týmu britského Vodafonu, dodává: „Podle mého názoru je úspěšná advokátní kancelář taková, se kterou její klienti rádi spolupracují. Očekáváme dlouhodobé partnerství s advokátními kancelářemi, což znamená, že musí sdílet naše hodnoty a přístupy.“

V posledních letech na tyto požadavky reagovalo mnoho předních evropských advokátních kanceláří tím, že přijaly například účelově řízené digitální transformace nebo interní hodnocení. „V rámci našich klientských programů se nám daří pravidelně a strukturovaně získávat hodnocení a podněty klientů, které nám

umožňují dále zlepšovat a přizpůsobovat poskytované služby,“ potvrzuje Miroslav Dubovský, country managing partner DLA Piper v Česku.

# 2

## KPI #2: SPOKOJENÝ TÝM

„Managing staff is now on a par with client services,“ stojí v úvodu analýzy deníku Financial Times z pera Reeny SenGuptové. Odkazuje tak na celkem zásadní proměnu toho, jak lidé na advokátním trhu přistupují ke svým týmům. Pro právníky, zejména ty začínající, je tradiční kompromis mezi vysokou odměnou a nerovnováhou pracovního a soukromého života stále méně přijatelný. „Advokacie je především o lidech. V rámci týmu proto za největší úspěch považujeme to, že jsme schopni dlouhodobě udržet elitní skupinu právníků, která naši klientele poskytuje špičkové právní a daňové služby s vysokou přidanou hodnotou,“ popisuje provazbu spokojeného týmu do klientské sféry Jaroslav Havel, vedoucí partner Havel & Partners. „Zajímá nás spokojenost lidí a funkčnost jednotlivých týmů uvnitř kanceláře na všech úrovních seniority,“ doplňuje Bořivoj Libal, comanaging partner Eversheds Sutherland. I podle Martina Bohuslava z Deloitte Legal je velmi důležitá zpětná vazba od juniorních i seniorních kolegů, jak vnímají možnost seberealizace.

Stejně jako u klientské spokojenosti, i v oblasti lidského kapitálu se kanceláře spoléhají na zpracované metriky. „Důležitý je pro nás výsledek vlastního pravidelného interního průzkumu spokojenosti týmu a dalších sledovaných aspektů (engagement survey). Podle jeho nedávných výsledků by například 84 % našich kolegů doporučilo DLA Piper



jako skvělé místo pro práci dalším. I díky tomu se nám daří získávat nové talenty," říká Miroslav Dubovský.

V HR oblasti navíc některé kanceláře vidí také svou konkurenční výhodu. „Naše kancelář může oproti mezinárodním kancelářím nabídnout skutečně rychlý kariérní růst, a to až do pozice ekvity partnera. Neustále také inovujeme naše služby a rozšiřujeme specializace, a kolegové se tak mohou naplno realizovat v oborech, které je zajímají a naplňují," říká Jaroslav Havel. „Někdy se dobrá personální politika projeví i v tom, že se podaří získat nějakého nového kolegu, o kterého z různých důvodů můžeme usilovat," dodává zase Lukáš Ševčík. „Kolegové advokáti a koncipienti z jiných firem z doslechu ví o přátelské a kolegiální atmosféře, na které si dlouhodobě zakládáme. A bereme ji jako jednu z věcí, která nás odlišuje od konkurence," uzavírá Martin Bohuslav z Deloitte Legal.



### KPI #3:

## OBLIBA U ŽEBŘÍČKŮ

Jedni je označují za zbytečně náročnou aktivitu bez reálného dopadu, jiní za dobrou sondu do kvality různých odvětví advokátního byznysu. Mezinárodní či lokální žebříčky, přehledy trhu a hodnocení ratingových agentur provází trh právních služeb víc než 30 let. Mezi ty renomované, do kterých se zapojuje majorita extraligy české advokacie, patří zejména Chambers and Partners a Legal 500. Právnícké firmy orientující se na finanční segment pak nevynechají ILFR 1000 a ty zaměřující se na duševní vlastnictví zase The Trademark Lawyer. Globálně působí například Who's Who Legal a mezi hodnoceními, které advokátní kanceláře prezentují, se objevují

také PLC Cross-border, European Legal Experts, Global Law Experts nebo Mergermarket. Českému prostředí dominuje Právnícká firma roku, ke které se přidávají dílčí jednorázové přehledy například z dílny magazínu Forbes nebo Lawyers & Business.

„Žebříčků advokátních kanceláří a různých hodnotících anket je v současné době příliš mnoho až začínají být pro řadu klientů nepřehledné," myslí si Miroslav Dubovský z DLA Piper. Lukáš Ševčík z Kinstellar pak žebříčky považuje za „nutné zlo". „Kvalita rešerší je pochybná i u těch nejrenomovanějších publikací jako Chambers and Partners, Legal 500 nebo ILFR 1000. Zbytek se spíš dá srovnat s placenou inzercí," říká s tím, že každoročně příprava podání zabere celkově stovky hodin. „Ty bychom radši vynaložili jinak. A podle našich poznatků se klienti těmito hodnoceními stejně moc neřídí. Takže je to velká časová investice do něčeho, co není úplně významné. Když to shrnu, úspěch v žebříčku je jako příjemné, slunné odpoledne, ale neudělá to dobré léto," přibližuje s tím, že každý na trhu by se tomu radši vyvaroval, ale je to „part of the game".

Ani přes výhrady se v Česku nenajde velká advokátní kancelář, která by s alespoň jedním z globálních žebříčků nespolečně pracovala. „Pochopitelně se účastníme jednotlivých žebříčků, jejichž hodnocení často sice nemusí být úplně objektivní, ale nutí nás dělat si vlastní analýzu a koukat se na klíčové hráče trhu," říká Bořivoj Líbal z Eversheds Sutherland. „Pro naši kancelář mají žebříčky vypovídací hodnotu spíš s hlediska vymezení širšího ranku v ratingových doporučených kancelářích než absolutních vítězů," dodává Vladimíra Glatzová.

Podle Miloše Olíka z Rowan Legal ranky poskytují důležitou zpětnou vazbu z trhu ohledně toho, jak si vedou specializace kanceláře oproti konkurenci. „Včetně toho, koho bychom měli za konkurenci ve skutečnosti považovat. Zahraniční žebříčky jsou možná trochu více o zpětné vazbě našich klientů a konkurenci, tuzemské žebříčky zase poskytují neocenitelné srovnání celkové velikosti daných kanceláří a jednotlivých praxí," říká. Podle Martina Bohuslava z Deloitte Legal mají lokální žebříčky stále ještě cestu před sebou. „Český (i slovenský) trh si určitě zaslouží, aby existovaly obecně přijímané žebříčky, kterých se chtějí účastnit všichni bez různých „ALE". Naše trhy jsou již dosta-

tečně vyzrálé na to, aby to bylo možné," dodává.

Přehled těch nejdůležitějších (a také mezi advokáty nejznámějších) žebříčků a ocenění naleznete na následujících stranách.



### KPI #4:

## CSR, ESG I NEADVOKÁTNÍ ÚSPĚCHY

Pestrost byznysového života se v posledních letech propisuje i do advokacie a řada právnických firem se zapojuje do přehledů či projektů, které nemají přímou vazbu na klienty či právní expertizu. „Dostáváme se do fáze, kdy musí právnícké firmy vyprávět příběhy – ale je těžké vložit vyprávění do balíčku PowerPointu," říká pro Financial Time Catrin Griffithsová.

„Pravidelně získáváme ocenění Czech Business Superbrands pro nejprestižnější značky na trhu a podle certifikátu nejvyšší důvěryhodnosti AAA Bisnode patříme také k ekonomicky nejstabilnějším firmám na trhu. Dlouhodobě jsme rovněž nejoblíbenějším zaměstnavatelem mezi absolventy vysokých škol," přibližuje záběr „příběhů mimo běžné úspěchy advokacie" Jaroslav Havel z Havel & Partners. „Pro nás je například velmi důležité ocenění TOP odpovědná malá firma roku 2022 za odpovědné a udržitelné podnikání," dodává Václav Bílý z PRK Partners. Stranou nestojí ani vyhodnocování pomoci klientům v rámci pro bono služeb a CSR. Na ně se zaměřují například v Rowan Legal. Jak připomíná Bořivoj Líbal z Eversheds Sutherland, mezi „razítko úspěchu" pak může klidně patřit i to, jak kancelář vnímá ostatní partnery z celosvětové sítě. ●