



KD
VO
O
AD
KR

ČESKÁ SPOJKA

KDYŽ SI PO REVOLUCI OTEVŘELA V PRAZE KANCELÁŘ, BYLA V OBORU NAPROSTÝM ZJEVENÍM. SPADLA Z MĚSÍCE, ŘÍKALI O NÍ. DNES JE VLADIMÍRA GLATZOVÁ MOŽNÁ NEJVlivnější ADVOKÁTKOU V ČESKU. A TOHLE JE JEJÍ PŘÍBĚH.

KRISTÝNA TMEJOVÁ, FOTO: JIŘÍ TUREK, JANA JABŮRKOVÁ

Je květnové dopoledne a po nebi se honí mraky, takže slunce nepálí, jen příjemně hřeje. Sedíme na úzkém dlouhém balkoně s výhledem na řeku a řeč se točí okolo posledních týdnů, jak nám převrátily život vzhůru nohama. „Podívejte, labuť,“ přeruší jednou Vladimíra Glatzová tok myšlenek a ukazuje na velkého ptáka, jak ladně klouže nad hladinou Vltavy.

Labuť plavně mávne křídly, pod ní jiskřivá voda a nad ní se tyčí majestátní Karlův most. „Takhle prázdný nebýval ani o půlnoci,“ prohodí Glatzová. Výhled je to božský. Bez davů turistů se nad Malou Stranou rozprostřel klid a pokoj. Možná až moc velký klid. „I když jsem zapřísáhla optimistka, tentokrát mám pocit, že krize bude vleklá,“ říká. A nejsou to slova jen tak do větru, tahle elegantní právnička s měděnými vlasy totiž drží prst na tepu ekonomiky.

Sedmapadesátiletá Glatzová se už 30 let věnuje byznysovému právu, a hlavně fúzí a akvizicím, pomáhá klientům prodávat a kupovat firmy. Velké firmy. Za hodně velké peníze – je v tomhle špička v oboru a loni byla její kancelář dohromady u transakcí bezmála za 500 miliard korun. Tahle dáma ví z první ruky, jak vypadá konjunktura, jestli je na trhu kapitál a taky apetit, dva silné znaky toho, že se ekonomice daří.

A tahle dáma teď taky na rovinu říká, že bychom se měli připravit na těžké časy.

Na její právní kanceláři Glatzová & Co. se sice koronakrize zatím nepoděpsala, ale Glatzová je stejně opatrná – jednu ekonomickou krizi už za kormidlem své firmy ustála, a tak zhruba ví, co čekat. „Všechno se zpomalí. Nakupovat bude jenom ten, koho krize tolik nepostihla nebo kdo je kapitálově silný a využije situace k nákupu levných firem v problémech. Velkých transakcí bude méně, stejně jako bankovního práva,“ předvídá Glatzová. Jenže to znamená útlum v pilířích



PŘÍBĚH • VLADIMÍRA GLATZOVÁ

jejího vlastního byznysu – méně transakcí rovná se méně příjmů pro právní kancelář.

„Trochu to dorovnáme tím, že se už teď naši klienti ožívají ohledně pracovních věcí a otázek náhrady škody, prostě přejdeme na jiný typ služeb, jako jsou spory a insolvence,“ dodává. I když zrovna k žalobám na stát o náhradu škody kvůli vládním nařízením má Glatzová trochu vlažný přístup. „Často klientům raději na rovinu říkáme, že na státu dost možná nic nevymůžou. Nechceme být prodávací s planou nadějí,“ krčí rameny s vědomím, že tím v podstatě posílají klienty ke konkurenci, která takové zábrany nemá. „A prostě slíbí to, co chce klient slyšet.“

Jenže Glatzová nikdy nedělala věci tak jako ostatní. Dnes má sice ve firmě sedm partnerů, ale když začínala, bylo to na vlastní pěst. Mladá právnička, která se zničehonic v půlce devadesátých

zjevila se svojí kanceláří v Betlémském paláci, na nejlepší adrese v Praze. Nikdo o ní nikdy neslyšel a ona hned vstoupila do první ligy velkých transakcí – pracovala třeba na privatizaci Telecomu.

Kde se ale vzala? Ten příběh se začal psát ještě před revolucí. Glatzová studovala dálkově práva a pracovala v Podniku zahraničního obchodu, který do Česka dovážel licence. „Třeba na vázání Marker nebo jsme jednali o společném vývoji motoru mezi Škodovkou a Porsche,“ popisuje. Socialistický podnik byl ale moloch, každý dělal, co chtěl – kdo nechtěl pracovat, nic nedělal. Kdo pracovat chtěl, dostal prostor pro své ambice. „Mě práce bavila, a když mi nečekaně umřela šéfová, všechno jsem po ní převzala. Dnešníma očima jsem tam tehdy měla neuvěřitelnou pozici, protože mi bylo třiačtyřicet a pouštěli mě na jednání s lidmi z vedení Porsche, kteří vůbec nechápali, že tahle mladá holka

rozhodne o tom, jestli tu licenci dostanou. Byl to totální kocourkov,“ vzpomíná Glatzová s lehkou ironií.

Ale pomohlo jí to otrkat se. Takže když pak za ní na konci roku 1989 přišel bratr, že se dostal ke Švýcarům, kteří hledají někoho, kdo by v Česku prodával jejich Zlaté stránky, na příležitost kývla. „Přivedl je k nám domů v jedenáct večer, já měla zrovna šestinedělního Viktorka, mladšího syna. Rodina mě sice odrazovala, že je to blbost, kdo by to kupoval, ale já byla přesvědčená, že po tom lidé půjdou. Byla to přece reklama a po té tu těsně po revoluci byl hlad.“

A měla pravdu. Tak se z Glatzové, mladé absolventky práv na mateřské, stala podnikatelka s bichlemi plnými telefonů a faxů. „A vydělala jsem na těch Zlatých stránkách na tu dobu hrozné peníze. Dělal jsem to krátce, ale na jednu jsem byla podle tehdejších měřítek bohatá,“ mrkne spiklenecky.

zpě
Loi
Loi
Un
se j
liké
firr
rec
daj
nai
zm
ter
cho
dos

chí
zili
tele
Mu
kar
jim
tele

kdo
pře
vor
litr
uje
s a

běl
v F
INZEP

TOP
PEN

s Pr
na c

Penth
ložnic
pokoj
a kon
velko
zahra
saunc



Ty peníze se rozhodla investovat zpátky do sebe a vyrazila studovat do Londýna. Zaplatila si letní kurzy na London School of Economics a na City University Business School, podařilo se jí taky získat stáž ve Freshfields, velké prestižní londýnské právnícké firmě, kam jednoho dne nakráčela a na recepci se zeptala, jestli někoho nehledají. „Nehledali. Bylo to ode mě hrozně naivní. Ale stejně mi ten hloupý nápad změnil život. Doporučili mi jejich internship program pro studenty z Východu, kam se mi nakonec podařilo dostat.“

A tak na léto sbalila děti a skvělou chuť, kterou měli v Praze, a vyrazili. V Londýně byli rok, když zazvonil telefon z Německa. Volali z Hengeler Mueller, přední německé advokátní kanceláře. „Vzal to šestiletý syn, řekl jim: Mom is in the office, a dal jim moje telefonní číslo,“ směje se.

A tak to Glatzová po cestě z Londýna, kde jí zrovna skončila stáž, vzala domů přes Frankfurt, kde rovnou šla na pohovor. „Vypila jsem u toho tenkrát hektolitry kafe, protože jsem byla nevyspalá, ujel nám trajekt a já pak jela celou noc s autem po střechu plným věcí a dětí.“

Ve Frankfurtu už zůstali, na další rok, během kterého si ještě stříhla jinou stáž v Paříži, kde hledali někoho na pomoc

s transakcí kolem dostavby jaderné elektrárny Mochovce. „To byla hrozně rychlá akce. Jednou jsem přišla domů a říkám chůvě a dětem: Tak, slíbila jsem vám víkend v Paříži. Odjíždíme příští týden a budeme tam čtyři měsíce,“ vzpomíná. „Byla to úplně šílená doba. Ale krásná.“

Do Prahy se Glatzová vrátila v roce 1994 a hned si založila svoji vlastní kancelář. Tehdy tu skutečně byla za exota, protože se zjevila odnikud, navíc ženská v tehdy dost testosteronovém oboru. Nikdo neznal její jméno, nechápali, kdo si to na místní advokátní scénu nakráčel, a rovnou středem. „Já jsem díky působení v zahraničí měla hned na stole velké transakce, posílali mi je z Londýna, Paříže i Frankfurtu, byla jsem taková jejich spojka na českém trhu, kde se toho v době privatizací hodně dělo,“ popisuje Glatzová. Navíc se nebála dít, i když měla doma malé syny, kolikrát seděla v kanceláři do noci, někdy až do rána. A rodině to pak vynahrazovala o víkendech.

Do karet jí hrálo i to, že se vyznala v českém právu, ale zároveň měla zkušenosti ze Západu a chápala, jak důležitý je proklientský přístup. „Že nikdo nestojí o to, abych byla teoretická, akademická a snažila se klienta ohromit

tím, kolik toho všeho vím. Moje práce je mu pomoci, poradit, být stručná, jasná, výstižná. Být user-friendly,“ vysvětluje.

Svým způsobem se jí podařilo přesně vyplnit vakuum, které tu na trhu tehdy vzniklo – byla tu stará garda socialistických právníků, kteří ale byli dost nekompatibilní se zahraničními právními kancelářemi, jež v té době na český trh taky vtrhly. Jedni se vyznali v českém právu, ale nedokázali pracovat s klienty ze zahraničí, druzí měli skvělé služby, ale zase jim chybělo to české know-how. „Mysleli si, že vezmou smlouvu z Ameriky a na konec dají klauzuli, že se to celé bude řídit podle českého práva. Takže polovina toho byla nakonec neplatná,“ neodpustí si Glatzová rýpnutí. (Je fér říct, že podobně ironické poznámky klidně směřuje i k sobě. Tahle právnička je zábavná – a vůbec se nebojí dělat si legaci ani ze svého majestátu.)

Její hvězda v divokých devadesátkách strmě stoupala a brzo se Glatzová & Co. stala na českém písečku v oboru fúzí a akvizic pojmem. Nechyběla u prodeje ostravské Nové huti indické rodině Mittalových, u zahraničních akvizic velkých českých bank ani u prodeje farmaceutické firmy Léčiva (dnešní Zentivy) napřed

TOP' EXCLUSIVE PENTHOUSE

s Prahou jako na dlani ...

Penthouse se čtyřmi ložnicemi, obývacím pokojem s krbem a komfortní terasou, velkorysou střešní zahradou, swim spa, saunou a letní kuchyní ...



W Američanům a potom do rukou Sanofi-Aventis.

„Jenom ArcelorMittal mi vzal dva roky života,“ směje se, když vzpomíná na 117 smluvních dokumentů, které přechod hutí do indických rukou korunovaly. Některé o desítkách stran a ve 20 kopiích pro všechny banky, jež se na financování megatransakce podílely. A Glatzová & Co. nakonec byla i u odchodu Indů z Ostravy, když loni na podzim ostravské ocelárny prodali firmě Liberty Steel. „V poslední době to pro nás byla jedna z klíčových transakcí, které nám pomohly se během tří let vyhoupnout ze 100 na 150 milionů tržeb,“ říká.

Firma, v níž dnes vlastní zhruba pětinu – zbytek je rozdělený mezi partnery, které postupně do firmy přibrala –, rostla celou dobu organicky. I když měla Glatzová od začátku silné vazby na zahraničí, nikdy nepřistoupila na žádnou z mnoha nabídek „k sňatku“. Nerozjela vlastní fúzi, i když je to její denní chleba. A to ani v době, kdy bylo mezi českými právníky módou spojovat své jméno s nějakou velkou zahraniční kanceláří.

„Pro mě vždycky bylo nejdůležitější, že všechna rozhodnutí a svoboda je dělat patřily jenom mně a později i mým partnerům, se kterými firmu řídíme. A skvěle spolu vycházíme. Mezi sebou se dohodneme, podstatné je, že se nemusíme zodpovídat žádnému korporátu v cizině,“ vysvětluje Glatzová.

I když druhým dechem přiznává, že na startu pro ni podpora německých a britských kolegů byla zásadní. Nejenom proto, že jí posílali klienty, a s frankfurtskou kanceláří měla v začátcích dokonce tak úzké vztahy, že jí první roky platila i tu kancelář v Betlémském paláci.

„Nejvíce mi ale dali jako mentoři,“ říká. A tak vždycky, když by se jí už užívala rozklapa kolena ze všech těch obřích, pro český stát zásadních transakcí, které měla na bedrech, měla v Německu mnohem zkušenější právníky, na které

se mohla obrátit o radu. „Jednou jsem jim třeba volala celá nešťastná, že si klienti stěžovali, že je faktura moc vysoká. A oni na to jen opáčili, že když si klienti nestěžují, že je faktura moc vysoká, může to znamenat jenom jedno. Že je moc nízká.“

Ptám se jí, co dělá dobrého byznys právníka. Čím se i po 25 letech řídí jedna z českých advokátních kanceláří nejlépe hodnocených v zahraničí. A Glatzová říká, že pořád těmi stejnými principy, které jí pomohly uspět, když začínala. „Znalost práva má být jako ledovec pod hladinou, má vyčnívat jenom špička. My nemáme klienty zahlcovat paragrafy, oni se nechtějí vzdělávat v českém právu. Klient chce jen vědět, co má udělat. A vy mu to bez alibismu máte říct – musíte na sebe vzít díl té odpovědnosti, za to vás klient platí,“ vysvětluje Glatzová. U soudu je to podle ní jiné – tam píšete pro jiného právníka, pro soudce, pro protistranu. „Tam se na písčku tří právníků můžete předhánět v latinských termínech,“ říká.

U její generace zakládajících partnerů to není úplně obvyklé, ale Glatzová pořád ještě dělá právní práci. Píše smlouvy, sedí na jednáních s klienty, píše jim maily. Dělá dál i korporátní a smluvní právo. „Nemusela bych. Ale mě to prostě pořád baví,“ usmívá se. A s radostí se rozpovídá o dealech, které měla v posledním roce na starosti, třeba prodej gastrořetězce Perfect Canteen do rukou Hopi, logistického gigantu rodiny Piškaninových. Anebo když jiná česká rodinná firma, Renomia Jiřiny Nepalové a jejích synů, prodala 29 procent zahraničnímu investorovi. „Líbí se mi, když pracuju s lidmi, jako jsem já, kteří vybudovali něco vlastního. A teď třeba začínají novou kapitulu,“ vysvětluje Glatzová.

Ona sama se ale prý na žádnou takovou novou kapitulu zrovna teď nechystá.

„Ne, nebudu ve firmě navždycky, nebojte,“ rozesměje se hned. Je prý ráda, že už velkou část manažerských

povinností rozdala partnerům a že to funguje dobře. „Oni vědí, že se nesnažím všechno držet ve svých drápech. Žádný z partnerů se rozhodně nebojí říct svůj názor na směřování firmy, který je kolikrát i lepší než ten můj,“ říká.

Že bude firma s jejím jménem jednou dobře fungovat i bez ní, už si koneckonců ověřila. V té minulé krizi, po roce 2009, se tržby kanceláře propadly asi o 20 procent a po velkých transakcích se na nějakou dobu slehla zem. „Bylo to takové mrtvé, té zajímavé práce bylo málo a mě to vlastně nějaký čas vůbec nebvilo. Tehdy jsem se trochu stáhla z firmy, věnovala jsem se víc sobě a rodině, rekonstruovala jsem byt a realizovala se tady,“ rozhlédne se Glatzová dokola po citlivě zařízeném prostoru, ve kterém se eklekticky snoubí historické římsy, stará dubová podlaha a velký obraz Pipi Dlouhé punčochy. Ten byt má charisma, stejně jako jeho majitelka.

Dáma, která na rovinu přiznává, že i úspěšná právnička si najednou v padesáti může přestat být jistá tím, co chce v životě dělat. Jestli jí její práce ještě naplňuje. „A tak jsem hodně cestovala, dělala divadlo, začala jsem hrát na cello,“ vypočítává Glatzová. Vydala se pěšky a sama na tisíc kilometrů dlouhou pouť do Santiaga de Compostela (asi 10 let předtím, než se z toho stala móda). Na té cestě našla odpovědi na spoustu otázek. A taky se naučila trochu plýtvat svým časem, nesnažit se pořád něčeho dosahovat, být za každou cenu efektivní a honit konkrétní cíle.

„Když se pak kola ekonomiky zase začala točit a nastartovaly se nové velké dealy, znovu jsem se naplno ponořila do práce v kanceláři. A s obrovskou chutí,“ říká. „Zjistila jsem, že to je ono. Že to jsem já.“ Pro teď.

„Nechci v kanceláři navěky sedět jako žába na prameni,“ směje se. Jednou prý určitě odejde na odpočinek.

Jen teď ještě nepřišel ten čas. **F**