

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

JUDr. Marcel Šebek

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Aplikace marketingu v právních službách

Vypracoval:

JUDr. Marcel Šebek

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Praha, duben 2007

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

Název práce: Aplikace marketingu v právních službách.

Zadání práce: Cílem práce je navrhnout aplikaci marketingových postupů a nástrojů do vybrané oblasti právních služeb. Popsat specifika právních služeb, provést analýzu klasických nástrojů marketingového mixu a navrhnout marketingové nástroje vhodné pro oblast právních služeb.

Jméno studenta: JUDr. Marcel Šebek

Ročník: 4.

Obor: MANAGEMENT

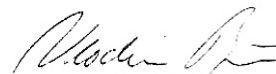
Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry

Termín zadání: 23.6.2006

Termín odevzdání: Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»**Aplikace marketingu v právních službách**«
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Aplikace marketingu v právních službách

Cílem práce je navrhnout aplikaci marketingových postupů a nástrojů do vybrané oblasti právních služeb. Popsat specifika právních služeb, provést analýzu klasických nástrojů marketingového mixu a navrhnout marketingové nástroje vhodné pro oblast právních služeb.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

Doc. Ing. Marii Heskové, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	3
I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	6
1. Obecně o marketingu	7
1.1 Strategické marketingové řízení	8
1.2 Strategický marketingový proces	9
1.3 Marketingový mix	10
2. Marketing služeb	11
2.1 Podstata a charakteristiky služeb	11
2.2 Spojitost služeb a výrobků	13
2.3 Klasifikace služeb	15
2.4 Tržní nabídka služeb	17
2.5 Kupní rozhodovací proces ve službách	18
2.6 Poskytované služby a jejich hodnocení	19
2.7 Marketingové nástroje a služby	23
3. Druhy právních služeb a služby advokátů	28
3.1 Druhy právních služeb	28
3.2 Obsah advokátních služeb	29
3.3 Podmínky pro výkon advokacie	30
3.4 Odlišnost advokacie od jiných služeb	31
3.5 Způsob výkonu advokacie	32
3.6 Legislativní omezení advokacie z hlediska marketingu	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	37
1. Metodologie aplikace marketingu v právních službách	38
2. Výsledky jednotlivých částí analýzy	40
2.1 PEST analýza	40
A) Analýza makroprostředí	40
B) Analýza odvětví	46
C) Konkurenční prostředí	51
3. Marketingový výzkum	54
3.1 Pozorování a rozhovory s klienty	54
3.2 Dotazníkové šetření	54

4. Marketingový mix pro oblast advokacie	66
4.1 People - lidé.....	67
4.2 Produkt	68
4.3 Price – cena.....	68
4.5 Place – distribuce.....	75
4.6 Physical evidence – fyzická přítomnost	75
4.7 Partnership – spolupráce.....	76
ZÁVĚR.....	77
POUŽITÉ PRAMENY.....	81
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Rozhodl jsem se zpracovat práci na téma aplikace marketingu v právních službách, konkrétně oblasti advokacie. Toto téma je mi blízké, vzhledem k tomu, že pracuji v advokátní kanceláři. Současně se domnívám, že samotná problematika poskytování právních služeb z marketingového hlediska nebyla v tomto smyslu dosud nikým komplexně zpracována.

Specifikum řešeného problému spatřuji ve skutečnosti, že poskytování právních (advokátních) služeb není klasickou službou v pravém smyslu tohoto slova. Člověk se mnohdy stává „spotřebitelem“ tohoto druhu služby až v okamžiku, kdy se nachází v problematické situaci a sám neví, jak ji řešit a nebo ji ani sám řešit nemůže. Okolnostmi je pak více či méně donucen svěřovat se někomu cizímu i s velice intimními záležitostmi a nechat ho následně dokonce jednat svým jménem, čili v podstatě „vložit svůj osud do cizích rukou“. Konec konců, i v případě, kdy jsou tyto služby poskytovány v souvislosti s realizací „běžných“ obchodně-závazkových vztahů, jedná se povětšinou o nemalé majetkové či jiné hodnoty.

V takovém případě je klíčovým faktorem úspěchu na straně poskytovatele právního servisu individuální přístup ke klientovi s cílem získat jeho důvěru.

Opominout ovšem nelze ani faktor zpřísněné právní regulace týkající se oblasti advokacie, v našem případě ve vztahu k trhu (za určitých podmínek např. povinnost poskytnout službu bezplatně, povinnost odmítnout klienta, nemožnost využití zprostředkovatelů apod.).¹

Aplikace „klasických“ marketingových postupů by proto měla být prováděna velice obezřetně, přičemž některé z nich zde nelze použít vůbec.

Na druhou stranu, i advokátní kancelář se musí chovat tržně, tím spíše, že trh právních služeb začíná být pomalu nasycen, a časy, kdy ke získání ekonomického zisku stačilo vystudovat právnickou fakultu, skončily s minulým tisíciletím.

Cílem práce je aplikovat „konvenční“ marketingové nástroje na oblast právních služeb, konkrétně advokacie, a vybrat z nich takové, které by mohly být na tomto poli efektivní. Specifika použití marketingu v právní sféře lze předpokládat

¹ Této problematice věnována samostatná kapitola – viz Teoretická část práce, kapitola 3.6.

v oblasti aplikace marketingového mixu, proto se i tato práce bude především věnovat této problematice. Zvláštní pozornost bude věnována každé z jednotlivých složek marketingového mixu, a to v kontextu daného tématu. Výsledkem by měl být výčet marketingových nástrojů využitelných v advokacii jako komerční službě včetně rozboru konkrétních specifik souvisejících s jejich aplikací.

Součástí přípravy na zpracování této práce byl rovněž marketingový výzkum, jehož cílem bylo blíže analyzovat trh právních služeb. Použita byla zejména metoda pozorování a dotazování prostřednictvím předem připraveného dotazníku. Pro ucelenější pohled na věc byla k analýze prostředí využita rovněž PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.ⁱⁱ

Vstupní hypotézou je skutečnost, že nelze k advokacii přistupovat jako k „běžné“ službě. Charakter této činnosti je natolik specifický, že z širokého spektra marketingových nástrojů bude možné efektivně využít jen jejich úzký výčet. Domnívám se, že těžiště komunikace s potenciálními klienty by mělo spočívat spíše na osobních vazbách, referencích, doporučeních apod. Naopak neosobní komunikace typu reklamy bude zřejmě bez valného účinku. Vzhledem k obtížnosti získání nového klienta bude současně nadmíru důležitá péče o stávající klienty ve smyslu posilování jejich věrnosti a prohlubování vzájemné důvěry.

Pro naplnění zadaného cíle diplomové práce byla zvolena následující struktura práce:

Úvodní, teoretická část práce, pojednává o marketingu jako takovém s hlubším ponořením do oblasti marketingu služeb, a to zejména pro definování základního informačního rámce a shrnutí obecně známých marketingových poznatků.

Další část vyjasňuje pojem právních služeb a jejich orientační členění.

Následuje vysvětlení problematiky samotné advokacie, objasňující její náplň a specifika, včetně legislativních omezení jejího provozování a užití marketingových instrumentů.

Zvláštní část se již věnuje samotnému rozboru jednotlivých marketingových nástrojů ve vztahu k advokacii, se zvláštními kapitolami věnovanými jednotlivým částem marketingového mixu.

ⁱⁱ Blíže viz Praktická část práce, kapitola 2.

Nejprve je věnována pozornost analýze a popisu trhu právních služeb a preferencí potenciálních klientů. Značný prostor je věnován rozboru výsledků marketingového výzkumu prováděného prostřednictvím dotazníkového šetření, který poskytl poměrně zajímavou bázi dat.

V závěrečné části práce je sestaven marketingový mix, vhodný pro oblast advokacie. Každá z jeho složek je volena a modifikována takovým způsobem, aby co nejvíce vyhovovala aplikaci ve zkoumaném druhu služby. Velice širokou paletu nástrojů v této části práce poskytl zejména marketingový komunikační mix. Dlužno podotknout, že volba vhodnosti některých jeho komponent nebyla jednoduchá a nelze vyloučit, že jiný zpracovatel by v některých případech volil jiným způsobem. To už je však obecné krédo marketingu, že poskytuje široký prostor kreativitě a žádné pravidlo není zcela neměnné. Ba právě naopak, bourání zavedených pravidel, postupů či stereotypů bývá v marketingu mnohdy cestou k úspěchu.

I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1. OBECNĚ O MARKETINGU

Pojem marketing bývá definován mnoha různými způsoby. Kupříkladu Akademický slovník cizích slov popisuje marketing jako „metodu usměrňování a aktivního ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu.“ⁱⁱⁱ Encyklopedie Diderot tímto pojmem označuje „souhrn činností, jimiž se podniky snaží o zvýšení prodeje. Zahrnuje studium trhu, identifikaci potřeb a přání spotřebitelů, jež dosud nebyly (plně nebo vůbec) v nabídce uspokojeny, zjišťování příčin nespokojenosti zákazníků. Poznatky z této činnosti jsou přenášeny do koncipování nových výrobků, do činnosti obchodní a současně i do aktivního ovlivňování spotřeby (např. reklamou).“^{iv} Podle Velké ekonomické encyklopedie je marketing „lidská činnost vykonávaná ve vztahu k trhu, je to práce s trhy sledující realizaci speciální směny, s cílem uspokojit lidské potřeby a požadavky. ...proces, prostřednictvím kterého někdo nabízí něco, co někdo jiný chce, což uspokojuje obě strany a udržuje trvalý vztah. ...realizace obchodních aktivit, které usměrňují pohyb zboží nebo služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli.“^v Jiná definice hovoří o marketingu jako o „snaze nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem ... by měl být zákazník. ...soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“^{vi} Je to rovněž „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“^{vii} Středobodem marketingových aktivit by pak měl být zákazník. Je to „proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují“^{viii}.

Na základě analýzy výše uvedených definic pak můžeme extrahovat popisné znaky marketingu, kterými jsou:

ⁱⁱⁱ Petráčková, V., Kraus, J. a kol.: Akademický slovník cizích slov. Academia, Praha 1998, ISBN 80-200-0607-9, s. 481

^{iv} CD ROM - Encyklopedie Diderot, Diderot, spol. s r.o., Praha 1999

^v Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, 2. rozšířené vydání, Linde, Praha 2002, ISBN 80-7201-381-5, s. 428

^{vi} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 3

^{vii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 30

^{viii} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 3

- lidská činnost či souhrn činností, metoda, společenský a manažerský proces
- identifikace přání a potřeb zákazníků jež nebyly dosud uspokojeny, zjišťování příčin neuspokojenosti a nespokojenosti zákazníků
- orientace na zákazníka, předvídání, zjišťování, stimulování a uspokojování jeho potřeb
- orientace na trh a jeho studium
- práce s trhy sledující realizaci speciální směny, s cílem uspokojit lidské potřeby a požadavky, realizace obchodních aktivit, nabízení něčeho, co někdo jiný chce, usměrňování pohybu zboží nebo služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli
- snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu
- přenos získaných poznatků do koncipování nových výrobků, do obchodní činnosti a současně i do aktivního ovlivňování spotřeby
- budování trvalého vztahu prostřednictvím uspokojování potřeb.

1.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Pod pojmem **strategické marketingové řízení** chápeme „proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů“^{ix}. Klíčová marketingová rozhodnutí jsou pak formulována právě v rámci komplexu strategického řízení, který přesahuje marketing jako takový, a jehož jednotlivými proměnnými jsou:

- **poslání podniku,**
- **podnikové cíle,**
- **podnikové strategie,**
- **příležitosti podniku.**

Zajisté není nutné zdůrazňovat, že by strategické marketingové řízení mělo být integrálním prvkem strategického řízení podniku jako celku a mělo by s ním tvořit harmonický celek.

^{ix} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 10

Složkami marketingového řízení by pak měly být jak plánování, tak i samotná realizace a samozřejmě také následná kontrola.

1.2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Strategický marketingový proces, který je předmětem strategického marketingového řízení, můžeme schématicky popsat následujícím způsobem:

Plánovací etapa:

- *marketingová situační analýza* (vnitřní situace podniku, postavení podniku ve vnějším prostředí; minulý vývoj, současný stav, odhad budoucího vývoje)
- *stanovení marketingových cílů* (kam se chceme skutečně dostat; co?, kolik?, pro koho?, kdy?)
- *formulování marketingových strategií* (jak dosáhneme stanovených cílů, jak budeme konkurovat)
- *sestavování marketingového plánu* (marketingový plán – určujícím nástrojem pro řízení marketingového úsilí podniku v určitém časovém období)

Realizační etapa:

- *vlastní realizace plánu* (přeměna plánu ve skutečné výrobky a služby)
- *vytvoření marketingové organizace* (volba typu organizační struktury pro realizační proces)

Kontrolní etapa:

- *měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu* (prověření strategických premis a jejich platnosti, změření výsledků a jejich porovnání s plánem; analýza prodejů, analýza nákladů, analýza ziskovosti)
- *hodnocení, korigování a využití odchylek* (vytvoření nových dokonalejších plánů a realizačních postupů).^x

^x Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 16

1.3 MARKETINGOVÝ MIX

Samotné nástroje marketingu v užším slova smyslu jsou pak tvořeny **marketingovým mixem**, který lze charakterizovat jako „soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry“^{xi}, anebo „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“^{xii}. Základními složkami marketingového mixu jsou tzv. „**4 P marketingu**“, a to:

- **Produkt** (výrobek)
- **Price** (cena)
- **Promotion** (komunikace)
- **Place** (distribuce).

Marketingový mix je vlastně jakýmsi finálním a nejviditelnějším prvkem marketingového procesu a v některých případech bývá dokonce mylně zaměňován s marketingem jako celkem.

Právě zaměření na marketingový mix bude rovněž tvořit těžiště této práce, neboť specifikum právních služeb se nejvíce projevuje právě v marketingovém mixu.

^{xi} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 6

^{xii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 105

2. MARKETING SLUŽEB

2.1 PODSTATA A CHARAKTERISTIKY SLUŽEB

Na úvod je vhodné poznamenat, že služby jsou v současné době nejrozšířenějším produktem^{xiii} a jejich podíl na světové produkci neustále vzrůstá, a to na úkor hmotných statků. Tento trend je možné vysledovat již od počátku 20. století, a to jako důsledek průmyslové revoluce. Usnadnění výroby hmotných statků, růst blahobytu a uvolnění části pracovní síly byly hlavními impulsy pro zahájení „vítězného tažení“ služeb ekonomikou, které trvá dodnes a lze předpokládat, že bude pokračovat i v budoucnu.

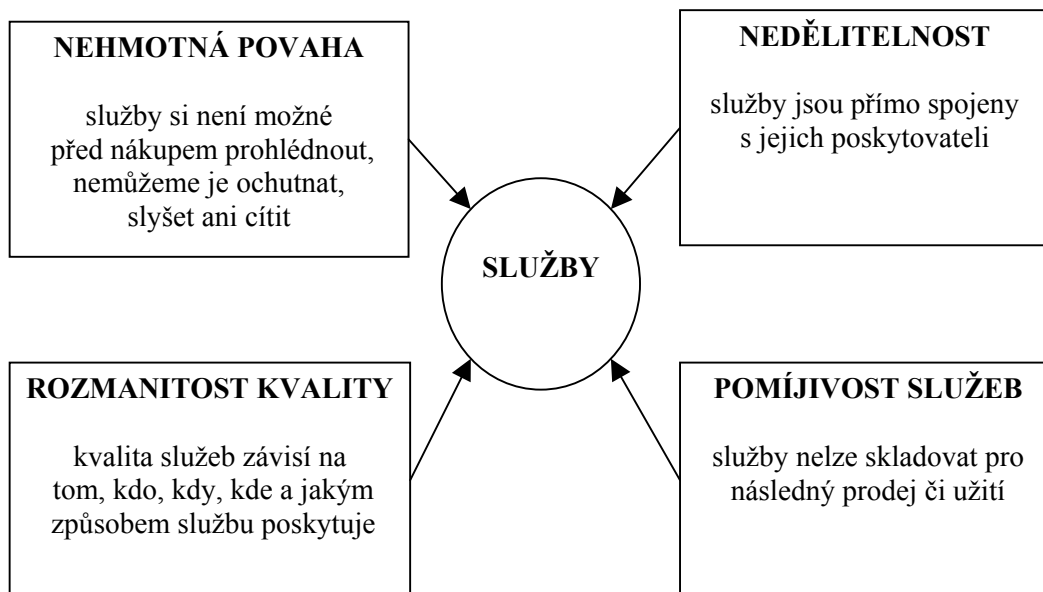
Klíčovým specifikem služeb, vč. služeb právních, je nehmotnost produkovaného statku. Za popisné vlastnosti služeb jsou považovány:

- **nehmotnost** (intangibility) – chybí možnost vyzkoušení předem, částečně může být kompenzováno např. získáním názorů a postojů jiných zákazníků anebo osobní zkušeností s podobnou službou;
- **nestálost** (inconsistency) – lze redukovat např. prostřednictvím standardizace (např. též franchising), pečlivým výběrem, výchovou a výcvikem pracovníků;
- **neoddělitelnost** (inseparability) – poskytovatel (resp. jeho zaměstnanci) je součástí poskytované služby, nezbytné investovat do lidského kapitálu (vychovávat, trénovat, motivovat, odměňovat)
- **neskladovatelnost** (inventory) – problémy při kolísavé poptávce, náklady na udržení disponibility služeb, náklady rovněž v období, kdy služby poskytovány nejsou (tzv. „náklady na skladování služeb“).^{xiv}

Alternativní znázornění charakteristických vlastností služeb zachycuje rovněž následující obrázek:

^{xiii} Dle údajů Českého statistického úřadu se služby kupříkladu v EU podílí na tvorbě HDP již více než ze 70 %, v USA pak z více než 80 %.

^{xiv} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 303-304



Obrázek č. 1 – Charakteristické vlastnosti služeb^{xv}

Výše uvedené charakteristiky, odlišující nehmotné statky od hmotných, jsou rovněž označovány jako „4 N“ (anebo v angličtině „4 I“). Někdy bývají rozšiřovány o vlastnost pátou – **neexistenci vlastnických vztahů**, neboť poskytnutí služby může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného výrobku. Takový hmotný výrobek, pokud je ho k poskytnutí služby potřeba, však i tak zůstává ve vlastnictví poskytovatele služby (hotelové pokoje, pronajatá auta, bankovní karty, apod.).^{xvi}

Vzhledem ke své proměnlivosti jsou služby závislé na třech základních proměnných, a to:

- **kdo** – osoba, která službu poskytuje
- **kdy** – čas, ve kterém je služba poskytována
- **kde** – místo poskytování služby.

Pro poskytování služeb je současně nezbytné vzájemné působení poskytovatele, jeho zaměstnanců, strojů a zařízení a spotřebitele. K fyzickému spotřebování (konzumaci) poskytovaného produktu přitom dochází zpravidla současně s jeho dodáním. Individualita zákazníka je zde povětšinou základní proměnnou.

^{xv} Obrázek převzat z: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 421

^{xvi} Tamtéž

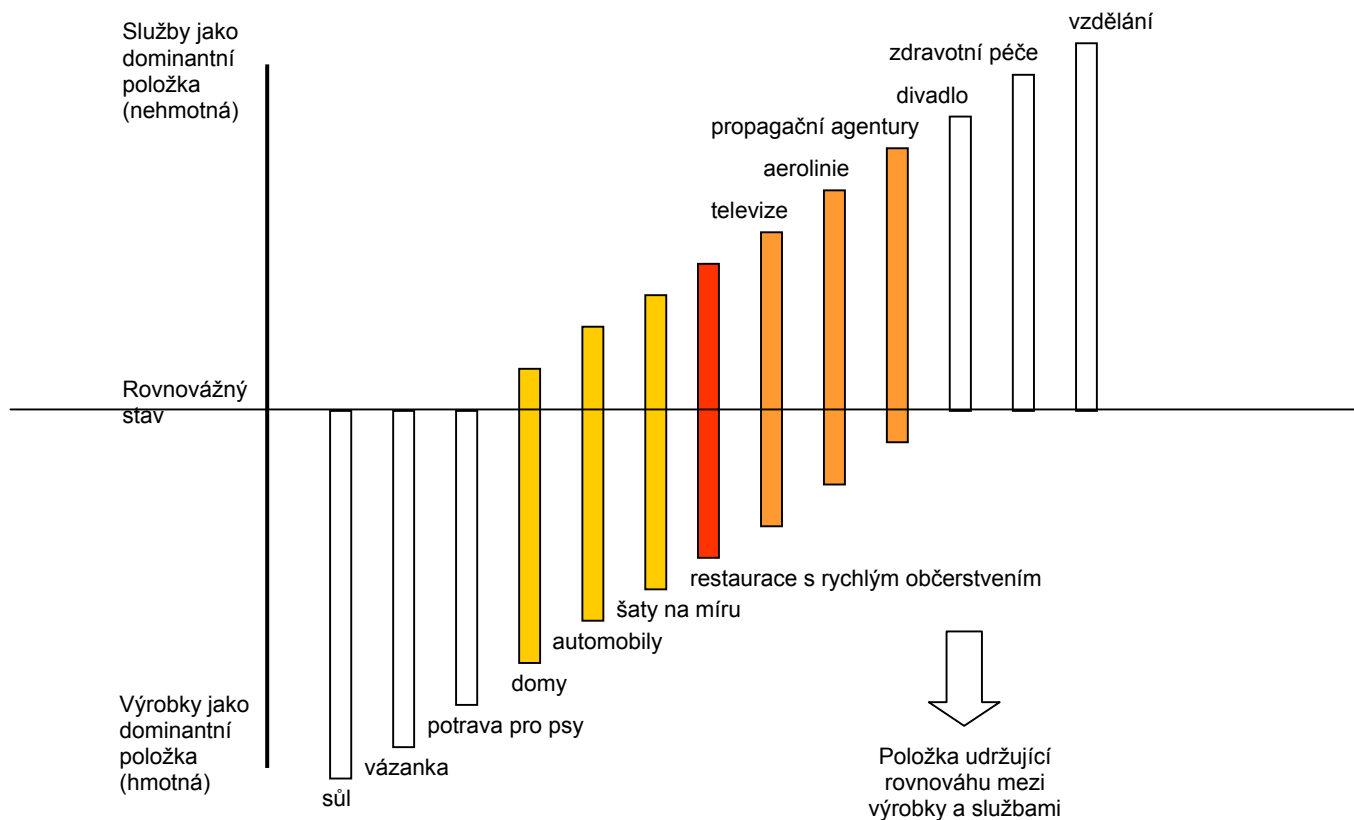
Výsledný užitek pro spotřebitele je pak následně rovněž diametrálně odlišný od užítku poskytovaného hmotnými výrobky. Někdy bývá zákazník uspokojen až v průběhu delšího časového období. To vše má značný dopad na realizaci marketingového procesu a rovněž tak marketingového mixu coby jeho součásti.

Není pochyb o tom, že poskytování právních služeb splňuje veškerá specifika a atributy služeb, jak jsou uvedeny výše.

Pro upřesnění nastíněné terminologie je však třeba vzít v úvahu, že i hmotné výrobky jsou ve většině případů kupovány v podstatě proto, aby byly konzumovány služby, které poskytují, a nikoli samotné tyto výrobky. Tak například automobil kupujeme, abychom s ním jezdili, počítač, abychom na něm pracovali...

2.2 SPOJITOST SLUŽEB A VÝROBKŮ

Přestože jsme si řekli, že služby mají nehmotný charakter, má tato jejich vlastnost určitou relativní dimenzi a neplatí tak úplně ve všech případech. V souvislosti s tím hovoříme o tzv. **spojitosti služeb a výrobků**, kterou můžeme graficky znázornit níže uvedeným způsobem:



Obrázek č. 2 – Grafické znázornění spojitosti služeb a výrobků^{xvii}

Právní služby by ve výše uvedeném znázornění měly těžiště nad osou x, čili v části dominované službami (nehmotnou položkou), částečně by však rovněž přesahovaly pod osu x, a to z toho důvodu, že součástí právních služeb bývá mnohdy poskytována též hmotná složka, a to zpravidla ve formě listinných dokumentů (např. smluv, soudních podání apod.). Nehmotnou složku tak v případě právních služeb tvoří kvalita, přesnost, fundovanost, odbornost a rychlost poskytované služby, profesionální vzhled a vystupování právníka jako osoby poskytující službu a hmotnou složku pak zejména správnost, přesnost a formální vzhled souvisejících dokumentů, počet stran, počet vyhotovení, pravost podpisů apod.

K nehmotné povaze služeb se velice výstižně vyjadřuje B. Bohuněk v jeho článku uveřejněném v časopise Strategie: „Zážitek nebo zkušenost jsou typické atributy,

^{xvii} Obrázek převzat z: Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 306-305

kteře jsou spojené s prodejem služeb a dalšího „zboží“, které si nelze osahat, tedy produktů nemateriální povahy. Zkuste si na úvod představit, co vás vede k tomu, že se jdete podívat na hokejový zápas, navštívit vybrané divadelní představení, že vyberete gymnázium pro vaše dítě, nebo podle čeho se rozhodnete při výběru banky? Těžko se v takový moment opřete o vlastnosti jako velikost zavazadlového prostoru, výkon motoru, doplňková výbava nebo akční cenová nabídka. ...do popředí se zkrátka vždycky dere nějaká srovnatelná zkušenost nebo alespoň její příslib. Tak jako ve všem, ani v marketingu nehmotných produktů neexistuje nic ve své černobílé krystalické formě. I při objednání hotelu člověk naráží na řadu „hmatatelných“ prvků, stejně jako při koupi automobilu se člověk dostává do kontaktu se službou např. způsobem prodeje či servisem. (Přitom jak se ukazuje, mnoho zákazníků automobilek právě úroveň prodeje a související servis považuje za velký problém, a to tak velký, že se kvůli negativním zkušenostem příště raději rozhodnou pro jinou značku.) ... Na půli cesty mezi hmotným a nehmotným produktem stojí služby, které ke svému fungování potřebují materiální zázemí (často nákladné), jako jsou hotely, nemocnice, školy, fitness, muzea apod. Ty musí zpravidla řešit trojici typických problémů: čekání zákazníků (na oběd, na odbavení, na toalety, objednání termínu), umístění (problém restaurací, bank) a atraktivitu prostředí (přívětivé banky, pohodlná kina aj.). ... Na opačném konci spektra pak stojí služby založené na lidských výkonech. Trenéři, maséři, lektoři, poradci, právníci, architekti – u těchto lidí vás zajímá jen to, jak jsou dobří. A pochopitelně jak jsou drazí. ... Vtip je v tom, že si kvalitu služeb těžko „osaháte“ dříve, než je začnete spotřebovat... Chytré firmy proto hledají způsoby, jak zajistit garanci určitého očekávání – hotelové hvězdičky, reference v průvodcích, testy spokojenosti, výhry v anketách a soutěžích, procento úspěšnosti při testech na navazující studium apod. Jinými slovy hledají nějakou rozměrově uchopitelnou veličinu, která nemateriální produkt částečně zhmotňuje.^{xxviii}

2.3 KLASIFIKACE SLUŽEB

^{xxviii} Bohuněk, B.: Velká očekávání přinášejí velká zklamání. Trend marketing, 3/2007, s. 6 - 7

Z hlediska marketingu je možné služby klasifikovat zejména na základě způsobu jejich poskytování, a to na:

a) služby závislé na strojích a zařízeních:

- poskytované pomocí plně automatizovaných zařízení
- poskytované pomocí relativně neodborných operátorů
- poskytované pomocí vysoce profesionálních operátorů

a

b) služby závislé na lidech (na poskytovateli a jeho zaměstnancích):

- poskytované nekvalifikovanou pracovní silou
- poskytované kvalifikovanou pracovní silou
- poskytované odborníky vysokých kvalit (vysokými profesionály).^{xix}

O lidském faktoru ve službách se opět velice výstižně zmiňuje B. Bohuňek: „...lidský prvek zde hraje nenahraditelnou roli – v případě pedagoga bez znalostí se celá nabídka v dané škole hroutí jako domeček z karet. ... O službách se přitom říká, že jejich kvalita je taková, jaká je kvalita nejhoršího zaměstnance.“^{xx}

Další kritéria pro třídění služeb obsahuje následující tabulka:

^{xix} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 306-307

^{xx} Bohuňek, B.: Velká očekávání přinářejí velká zklamání. Trend marketing, 3/2007, s. 6 - 7

KRITERIÁLNÍ HLEDISKA	DŮSLEDKY
způsob poskytování	poskytují je lidé nebo stroje
vlastnické vztahy	organizace soukromé nebo veřejné
cíle poskytovatele	organizace ziskové nebo neziskové
typ trhu	trhy průmyslové - podnikatelské potřeby zákazníků trhy spotřebitelské - konečné potřeby zákazníků
oblast ekonomiky	maloobchod, velkoobchod, doprava, bankovníctví apod.
stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi	standardní služby, služby "šité na míru"
kontakt se zákazníkem	vysoká úroveň - kadeřník, lékař apod. nízká úroveň - prádelny, poštovní služby apod.
způsob dodání služby	zákazník přichází k dodavateli dodavatel navštíví zákazníka
vztah se zákazníkem	služby pro anonymní zákazníky služby pro konkrétního zákazníka (personifikovaný vztah)

Tabulka č. 1 – Další kritéria pro třídění služeb^{xxi}

Na základě výše uvedených kritérií bychom mohli právní služby bezesporu zařadit mezi služby závislé na lidech, a to odbornících vysokých kvalit, poskytované organizacemi soukromými, ziskovými, zaměřenými jak na trhy průmyslové tak spotřebitelské, služby „šité na míru“, vysoké úrovně, s oběma možnostmi způsobu dodání služby (zákazník může navštívit poskytovatele anebo též poskytovatel zákazníka) a s personifikovaným vztahem k zákazníkovi.

2.4 TRŽNÍ NABÍDKA SLUŽEB

Služby lze nabízet buď ve spojitosti s výrobkem anebo ve spojitosti s výrobkem nebo jinou službou.

^{xxi} Tabulka převzata z: Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 307

Služby tak lze rozlišit na:

- **služby přímé** - služby v pravém slova smyslu (např. služby kadeřníka, zahradníka, lékaře, právníka) a
- **služby nepřímé** – služby spojené s prodejem výrobku, spočívající např. v jednání se zákazníkem, vyřízení objednávky, školení uživatele apod.

Na základě výše uvedeného kritéria pak tržně nabízené služby mohou být složeny z:

- nabídky výrobku plus doprovodné služby nebo služeb,
- nabídky služby plus doprovodného výrobku,
- nabídky služby plus doprovodného výrobku plus doprovodné služby,
- nabídky služby.^{xxii}

Právní služby bychom mohli zařadit do poslední z uvedených kategorií, a to za podmínky, že související dokumentaci (viz výše) nebudeme považovat za výrobek.

2.5 KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES VE SLUŽBÁCH

Na trh služeb zákazník přichází s určitými představami o tom, jak by měla služba vypadat, co by měla obsahovat, co od ní očekává. Výše uvedené představy mohl nabýt buď osobní či zprostředkovanou zkušeností, obecným povědomím o dané službě apod., ale také prostřednictvím aktivity poskytovatele (zejm. jeho marketingové komunikace, vytvořené tradici, pověsti apod.). Očekávaný obsah služby úzce souvisí s osobou zákazníka rovněž ve vztahu například k jeho osobnímu stavu (zdravotnímu, fyzickému, psychickému), sociálnímu postavení anebo prostředí a situačním kontextu, ve kterém se nachází.

V další fázi, po navázání kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem, může dojít k upřesnění výše uvedených informací a v případě, že se takovéto upřesnění shoduje s očekáváním zákazníka, následuje samotné zakoupení / poskytnutí služby.

Z hlediska zákazníka zůstává klíčovým bodem celého procesu služba jako taková, a to s ohledem na její specifika charakterizovaná „4 N“ (viz výše). O

^{xxii} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 308

skutečné finální kvalitě a obsahu služby je tak zákazník informován až v průběhu její spotřeby. Mnohdy se zákazník dokonce na obsahu služby aktivně či pasivně podílí.

Pro rozhodování o nákupu služby jsou tak pro zákazníka rozhodující informace získané předem a míře důvěry, jakou si na základě takovýchto informací ve vztahu k dodavateli služby vytvoří.

Při opakovaném nákupu služby je rozhodující předchozí zkušenost zákazníka s konkrétním poskytovatelem a kvalitou služeb (komplexnost, divergence, rychlost, přesnost apod.), které tomuto zákazníkovi poskytl v minulosti.

Z hlediska poskytovatele služby jsou klíčovými proměnnými především: znalost zvyklostí, motivací a potřeb zákazníka, schopnost tyto potřeby uspokojit a v neposlední řadě též schopnost informovat zákazníka o vlastní existenci a rozsahu nabídky. Stranou nemůže zůstat ani znalost konkurence a její nabídky.

2.6 POSKYTOVANÉ SLUŽBY A JEJICH HODNOCENÍ

Základní hodnocenou proměnnou služeb z hlediska zákazníka je jejich **kvalita**. Obecně bývá kvalita charakterizována jako „absence vad a nedostatků u výrobků či služeb“^{xxiii}. Zejména u služeb lze však problematiku tohoto kritéria spatřit především v jeho subjektivním zabarvení, kdy vyjadřuje v podstatě míru shody očekávání a představ zákazníka se skutečným obsahem provedené služby. „Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší.“^{xxiv} Dá se tedy říci, že zákazník bude spokojen, bude-li naplněno jeho očekávání. Klíčem k úspěchu je proto schopnost vcítit se do situace zákazníka a porozumět jeho potřebám, a to ještě ve větší míře než u hmotných výrobků. „Kvalita začíná u potřeb zákazníka a končí s jejich uspokojením.“^{xxv} Paradoxem je například skutečnost, že luxusní značky, jako Mercedes, se při

^{xxiii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 37

^{xxiv} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 36

^{xxv} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 37

průzkumech spokojenosti zákazníků umisťují mnohdy i velice daleko od prvních příček, neboť očekávání jejich zákazníků bývá enormní.^{xxvi}

Krokem navíc a pomyslným „jazýčkem na vahách“ pak může být dokonce nabídnutí něčeho navíc, překonání očekávání zákazníka. „Tak jako lze hmotný produkt dobře okořenit propojením s doplňkovou službou, lze to samé učinit i v případě samotné služby, resp. nehmotného produktu. ... Mnohdy totiž nejde ani tak o nabízenou nadstavbu jako o snahu udělat něco navíc. ... Jestli má něco opravdovou sílu přesvědčovacího argumentu, tak je to moment, kdy firma překonává očekávání zákazníků.“^{xxvii}

Hodnocení poskytované služby je přitom kontinuální proces, který probíhá již ve fázi provádění služby a pokračuje mnohdy i do budoucna v souvislosti s hodnocením doplňkových služeb, následného servisu apod.

Jedním z hlavních úskalí u nekvalitně provedených služeb je často složitost a mnohdy i nemožnost sjednání nápravy. Zatímco vadný výrobek je možno opravit nebo vyměnit za nový, v případě např. chybně provedeného chirurgického zákroku již situace tak jednoduchá nebude. S tím souvisí také problematika poskytování záruk za kvalitu dodané služby, kdy je vždy na místě zvažovat jejich reálnost, smysluplnost a splnitelnost. „Prozíravé firmy jsou úspěšné proto, že zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, a posléze splní víc, než slíbily.“^{xxviii} Jistě by nemělo valného smyslu např. v restauraci rychlého občerstvení poskytovat tříměsíční záruční lhůtu na prodaná jídla.

V souvislosti s výše uvedenými aspekty je současně nutné se vždy soustředit na to, v čem spočívá hodnota dané služby pro zákazníka. Například v případě vypracování smlouvy s největší pravděpodobností nebude pro zákazníka klíčovým přínosem druh papíru a použitý font písma.

Z hlediska nastíněných hledisek je možno vysledovat **tři základní momenty**, které zásadním způsobem ovlivňují uspokojení zákazníka:

- **první setkání se službou** – je klíčovým okamžikem, vytvářejícím v mysli zákazníka do budoucna obtížně měnitelné úsudky
- **faktický proces poskytování služby** – měl by v zákazníkovi utvrdit pozitivní dojem nabytý v rámci předchozího stadia

^{xxvi} Viz Bohuněk, B.: Velká očekávání přinášejí velká zklamání. Trend marketing, 3/2007, s. 6 - 7

^{xxvii} Tamtéž

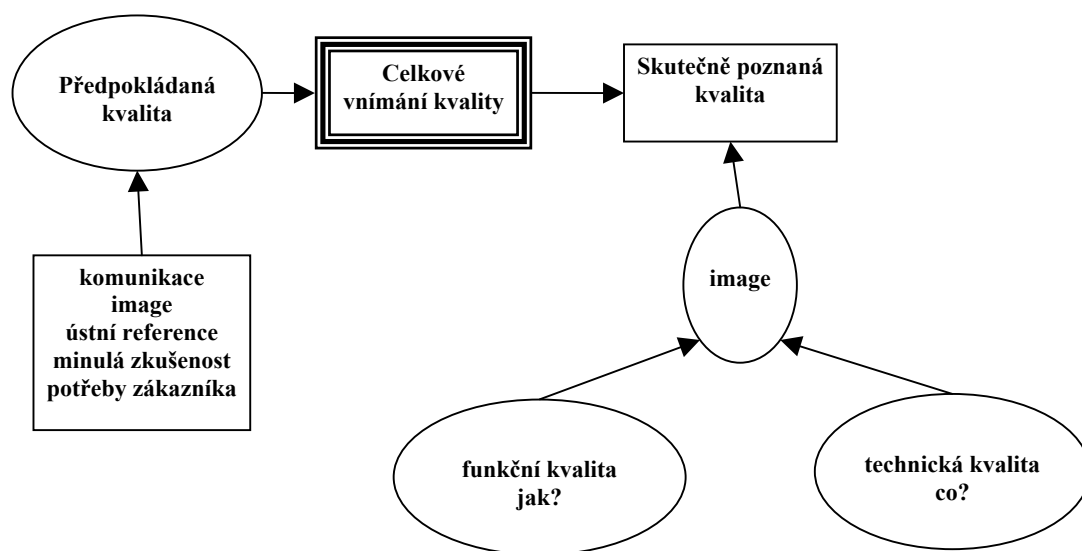
^{xxviii} Tamtéž

- **finální vnímání poskytované služby** – je do značné míry závislé na předchozích dvou bodech, a pokud tyto nevyzní pozitivně, dobrým závěrem poskytované služby to již lze jen těžko zachránit.

Nejzávažnější faktory působící na kvalitu služeb lze shrnout do následujících bodů:

- spolehlivost, přesnost, důslednost
- způsobilost rychle reagovat na potřebu zákazníka
- vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě
- schopnost vcítit se (empatie) a chápat potřeby zákazníka
- navození pocitu jistoty a odpovědnosti
- dovednost zhmotnit nehmotné
- znalost, dovednost a zkušenosti na straně poskytovatele
- poskytnutí služby v čase zákaznickovy potřeby.^{xxix}

Zákaznické uspokojení lze vyjádřit a posuzovat pomocí **modelu kvality služeb** (modelu základního zákaznického uspokojení):



Obrázek č. 3 – Model kvality služeb^{xxx}

^{xxix} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 312

^{xxx} Obrázek převzat z: Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 312

Hlavní formy rozporů mezi očekáváním zákazníka a skutečností lze vyjádřit následujícími body:

- nesoulad mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním kvality manažery poskytovatele
- nesoulad mezi vnímanou a očekávanou službou (její kvalitou)
- nesoulad mezi vnímáním kvality služby manažery poskytovatele a její konkrétní promítnutí do jednotlivých parametrů kvality
- nesoulad mezi specifikovanou službou a skutečně dodanou službou
- nesoulad mezi dodáním služby a externí komunikací ze strany dodavatelského podniku.^{xxx1}

Jedním z možných přístupů k řešení problému kvality poskytovaných služeb může být tzv. „**řízení absolutní kvality**“ (total quality management – TQM), spočívající v tom, „že všichni zaměstnanci společnosti jsou zapojeni do procesu neustále se zvyšující kvality výrobků, služeb i celého systému podnikání“^{xxxii}.

Dalším moderní přístup k problematice kvality je ztělesněn v termínu „**návratnost kvality**“ (return of quality – ROQ), která je spatřována ve skutečnosti, že kvalita poskytovaného produktu zajistí návratnost vložených prostředků v podobě vyšších prodejů a zisků.^{xxxiii} Pokud poskytujeme zákazníkovi kvalitní služby, získává pozitivní zkušenost s naší firmou, a prostřednictvím jeho spokojenosti tak budujeme a upevňujeme vzájemné dlouhodobé vztahy, nezbytné pro naši prosperitu...

Zvláštní **důraz na znalost zákazníka a jeho potřeb** můžeme vysledovat například v rámci hotelového řetězce Hilton. „Znalost zákazníka a jeho potřeb je klíčovou proměnnou kvality našich služeb. V rámci našeho hotelového řetězce máme zaveden systém CRM (Customer Relationship Management), který spočívá v shromažďování dat o klientech, jejich ubytovacích preferencích, historii ubytování apod. Například, když víme, že některý z našich klientů trpí alergií, pak

^{xxx1} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 314

^{xxxii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 37

^{xxxiii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 38

má automaticky kdekoli na světě připraven pokoj s antialergickými příkrývkami.“
říká marketingová & PR manažerka hotelu Hilton Prague.

Pro efektivní poskytování služeb je samozřejmě nezbytné **sledovat a měřit** jejich **kvalitu**. Vypovídací hodnotu má v tomto směru především **spokojenost zákazníků**, kterou lze měřit zejména:

- dotazováním zákazníků
- vyhodnocováním reklamací, stížností i dotazů zákazníků
- posuzováním výsledků marketingových studií.

Vedle **externí dimenze vnímání služeb**, ztělesněné výstupy z výše uvedených měření, je užitečné sledovat rovněž **vnitřní klima podniku** vzhledem k požadavkům trhu a **interní postoje** poskytovatele a jeho personálu k zákazníkům. Stranou by nemělo zůstat ani porovnání zákaznického vnímání služby s představou poskytovatele a jeho zaměstnanců.^{xxxiv}

2.7 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE A SLUŽBY

Není jistě překvapujícím zjištěním, že specifika služeb, jak byla načrtnuta výše, mají svůj průnik i do skladby marketingového mixu. Z tohoto důvodu bývají **4 P** nejčastěji **doplňována o další „P“** v následujících kombinacích:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ➤ People | lidé |
| ➤ Physical Evidence | fyzická přítomnost |
| ➤ Process | proces |
| | |
| ➤ Participants | účastníci |
| ➤ Physical Evidence | fyzická přítomnost |
| ➤ Process | proces |
| | |
| ➤ People | lidé |
| ➤ Packaging | balík služeb |

^{xxxiv} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 315

- Programming tvorba programů
- Partnership spolupráce^{xxxv}

Specifika „standardních“ 4 P ve vztahu ke službám jsou následující:

Ve vztahu k **produktu** je třeba akcentovat rozdíl mezi výrobkem coby hmotným užitekem a nehmotnou službou, jak již bylo popsáno výše. To hraje značnou roli především při představení služby, její nabídce a umístění na trhu. „Hmotný“ element do nehmotné nabídky mohou vnést dostupné a hmatatelné důkazy o službě (hmotná prezentace nehmotného). Lze sem zařadit např. vzhled budovy sídla společnosti, vybavení obchodních prostor, obsah a formu propagačních materiálů, postoj, vzhled a chování personálu apod.

Cena i zde představuje jeden ze základních, ale i kritických prvků. Na zákazníka působí jak ekonomicky, tak psychologicky. Vzhledem k abstraktnosti služby v tomto případě právě psychologický aspekt vystupuje do popředí a působí rovněž jako indikátor kvality služby.

Distribuce služeb je výrazně ovlivněna jejich nehmotností, neoddělitelností a neskladovatelností. Zvláštního výrazu zde nabývá dosažitelnost místa, kde je služba poskytována, a frekvence jejího poskytování. Výroba a spotřeba služby probíhá většinou současně, a tak tradiční distribuční cesta nemusí vůbec existovat. Místo výroby a dodání tak splývá v jedno. Poskytovatel se stává současně též distributorem a obvykle vstupuje do bezprostřední interakce s odběratelem. Některé služby však lze poskytnout i na dálku a připadá v úvahu i určitá separace poskytnutí a užití služby a rovněž využití zprostředkovatele.

V rámci **komunikačního mixu** zaujímá dominantní úlohu osobní prodej. Osobní kontakty jsou zde hlavní proměnnou, což je způsobeno právě nehmotnou charakteristikou služeb, a z toho plynoucími specifiky rozhodovacího procesu zákazníka při jejich nákupu, jak byly popsány výše. Dalším významným aspektem je, ze stejného důvodu, také pověst poskytovatele, jeho image, tradice, reference a ostatní aspekty, které mohou mít vliv na jeho důvěryhodnost.^{xxxvi}

^{xxxv} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 316

^{xxxvi} Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1, s. 316-318

Specifika služeb ovlivňují rovněž **marketingovou politiku** firem, které je poskytují. „Zatímco hmotné výrobky jsou poměrně standardizované a po vyrobení pouze čekají na své zákazníky, v sektoru služeb je nutná interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, který službu poskytuje.“^{xxxvii} Takováto interakce by měla být efektivní, což znamená, že by v ideálním případě měla firma jejím prostřednictvím získávat konkurenční výhodu. Pro dosažení takového stavu je nezbytné podřídit tomuto cíli celý **řetězec vztahů mezi kvalitou služeb a ziskem** (dále též jen „řetězec vztahů“), který „spojuje spokojenost zaměstnanců se spokojeností zákazníků a se ziskovostí firmy“^{xxxviii}. Pozornost tak musí být zaměřena jak na zákazníka, tak i na zaměstnance.

Řetězec vztahů sestává z následujících pěti částí:

- **kvalita služeb uvnitř firmy** – pozornost je zde zaměřena na zaměstnance přicházející do přímého vztahu se zákazníkem (kvalitní výběr těchto zaměstnanců, jejich školení, motivace, dobré pracovní podmínky apod.)
- **spokojení a výkonní zaměstnanci** – důraz kladen na dosažení vysoké spokojenosti, loajality a pracovitosti zaměstnanců
- **lepší kvalita služeb** – cílem je lepší a účinnější uspokojování potřeb a přání zákazníků
- **spokojení a loajální zákazníci** – spokojenost zákazníků je klíčem k opakovanému nákupu, tvorbě pozitivního image, referencí a doporučení dalším potenciálním klientům
- **vysoký zisk a zdravý růst** – cílem jsou dobré ekonomické výsledky firmy jako celku.^{xxxix}

Jak vidíme, prosperita firmy má kořeny v péči o její zaměstnance. Vedle **externího marketingu**, ztělesněného v marketingových 4 P, se zde objevují další dva nástroje, a to:

- **interní marketing**, spočívající v důrazu na školení a motivaci zaměstnanců, přicházejících do styku se zákazníky, a to tak, aby každý zaměstnanec byl orientován na zákazníka

^{xxxvii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s.

423

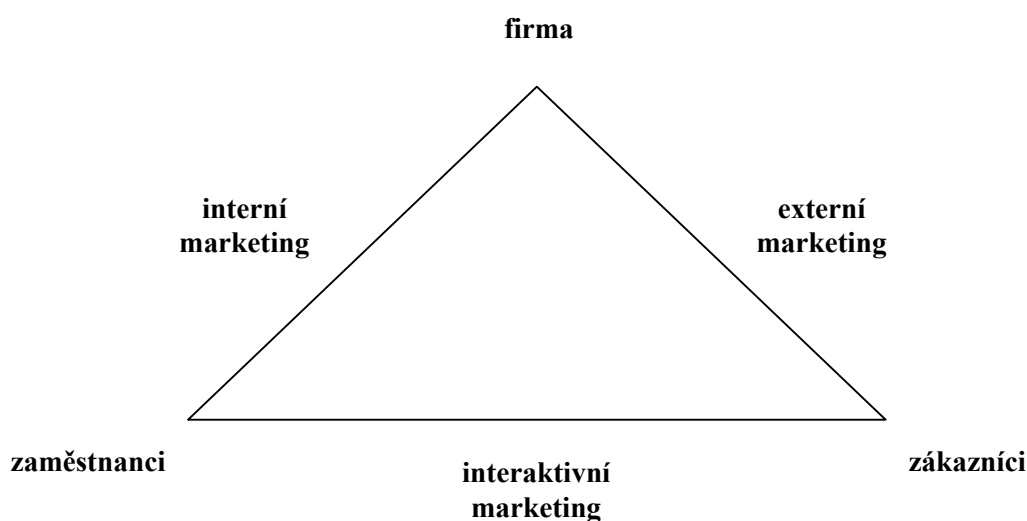
^{xxxviii} Tamtéž

^{xxxix} Tamtéž

a

- **interaktivní marketing**, zaměřený na samotný kontakt se zákazníky v průběhu prodeje a využití služby, a to s ohledem na skutečnost, že pro výsledné posouzení kvality služby je důležité nejen to, kdo ji poskytuje, ale také jakým způsobem.

Nastíněné tři formy marketingu v oblasti služeb schematicky znázorňuje následující obrázek:



Obrázek č. 4 – Tři formy marketingu v oblasti služeb^{xl}

V prostředí rostoucí konkurence a nákladů za současného poklesu produktivity práce a kvality produktu by se měly firmy poskytující služby zaměřit především na následující tři úkoly:

- odlišení služeb od konkurence
- zvýšení kvality služeb
- zvýšení produktivity práce.^{xlii}

^{xl} Obrázek převzat z: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 427

^{xlii} Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3, s. 427

Nepatrně modifikovanou skupinu nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti mohou tvořit:

- osobní přístup
- inovace
- loajalita personálu
- image podniku
- zvyšování jakosti
- rychlost dodávek
- rychlost rozhodování
- specializace.

3. DRUHY PRÁVNÍCH SLUŽEB A SLUŽBY ADVOKÁTŮ

3.1 DRUHY PRÁVNÍCH SLUŽEB

Právními činnostmi v širším slova smyslu můžeme rozumět prakticky veškeré činnosti, k jejichž výkonu je nezbytným předpokladem právnické vzdělání. V ČR do této kategorie můžeme zahrnout zejména činnosti:

- **soudců,**
- **státních zástupců,**
- **notářů,**
- **exekutorů,**
- **advokátů,**
- **právníků v zaměstnaneckém poměru.**

Ne u všech výše uvedených činností však lze nalézt komerční aspekt, jako obvyklý předpoklad pro aplikaci marketingových nástrojů. To však neznamená, že by „neprofitní sféra“ marketingu nevyužívala či nemohla využívat, a to zejména s ohledem na zvyšování pozitivního image apod.^{xlii} Přitom se v tomto ohledu není nutno omezovat dokonce ani pouze na „externí marketing“, neboť prostřednictvím již zmiňovaného „interního marketingu“^{xliii} ve vztahu ke svým zaměstnancům a v širším slova smyslu též, např. v rámci státní správy jako takové, marketingu zaměřeného na získání vyššího dílu ze státního rozpočtu apod. Do výše uvedené skupiny bychom tak mohli zařadit především **soudce** a **státní zástupce**.

Velice zajímavým příkladem z poslední doby je aplikace marketingu pražským městským soudem. Ten se rozhodl řešit nedostatek laických přísedících prostřednictvím inzerátů v radničních listech a následně též letáků distribuovaných v tramvajích. Reklamní kampaň má být vedena rovněž

^{xlii} Viz též Příloha H – Hledáme přísedící

^{xliii} Viz blíže Příloha D – Ukázky reklamních prostředků souvisejících s právními službami

prostřednictvím webových stránek města a reklamních ploch na zastávkách městské hromadné dopravy.^{xliv}

Notáři a exekutoři již dokonce provozují svoji činnost víceméně na komerčním základě, nicméně, vzhledem ke skutečnosti, že jejich počty jsou regulovány právními předpisy^{xlv}, a to navíc na úrovni velice nízké^{xlvi}, jsou tržní mechanismy v těchto oborech víceméně paralyzovány a tudíž i stran marketingu nemusí tyto subjekty vyvíjet nadměrnou aktivitu.

Právníci v zaměstnaneckém poměru sice jsou plnohodnotnými aktéry komerčního trhu, nicméně „pouze“ jako zaměstnanci.

Jako na samostatné „plnohodnotné“ podnikatelské jednotky a nejvhodnější objekty pro aplikaci marketingových nástrojů z hlediska tématu této práce tak jako nejzajímavější lze vnímat právě činnost **advokátů**^{xlvii}. Na druhou stranu, komerční právní služby nelze ani jinak nežli prostřednictvím výkonu advokacie poskytovat.^{xlviii}

3.2 OBSAH ADVOKÁTNÍCH SLUŽEB

Dle zákona o advokacii^{xlix} se poskytováním právních služeb rozumí:

- zastupování v řízení před soudy a jinými orgány,
- obhajoba v trestních věcech,
- udělování právních porad,
- sepisování listin,
- zpracovávání právních rozborů,
- další formy právní pomoci, jsou-li vykonávány soustavně a za úplatu,

^{xliv} Viz Nová, M.: Hledáme přísedící k soudu. Zn.: Nutné! MF Dnes, 2007, 4. dubna

^{xlv} Platí zde tzv. „numerus clausus“ – omezení počtu osob, které mohou danou profesi vykonávat.

^{xlvi} V ČR je v současné době 450 notářů a 108 exekutorů. Naproti tomu, advokátů je v současné době v ČR již více než 10000 (viz též Příloha A - Počet advokátů v letech 1990 – 2005 a Příloha B - Podíl advokátů v letech 1990 – 2005 podle pohlaví a podíl českých a zahraničních advokátů v letech 1990 - 2005).

^{xlvii} Pozn.: V dalším textu je již pojmem právní služby rozuměna advokacie.

^{xlviii} Viz např. § 2 zákona č. 85/1996 Sb. o advokacii.

Zák. č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání nezná poskytování právních služeb jako samostatnou živnost a odkazuje v tomto případě na zvláštní právní předpis, a to rovněž právě na zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{xlix} Zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

- činnost opatrovníka pro řízení ustanoveného podle zvláštního právního předpisu, je-li vykonávána advokátem.¹

Ani výše uvedený výčet však není vyčerpávající, neboť advokáti mohou vykonávat i mnohé další činnosti, jakými mohou být např. úschova finančních prostředků, listin či jiných věcí, ověřování podpisů, zastupování v soukromoprávních vztazích (nejen pouze před soudy či jinými orgány) apod. Nastíněná různorodost činnosti advokáta by současně měla být zohledněna také právě v marketingových aktivitách.

3.3 PODMÍNKY PRO VÝKON ADVOKACIE

Aby mohl jakýkoli subjekt vykonávat advokacii, musí se stát členem České advokátní komory^{li} (dále jen „Komora“), a to po splnění níže uvedených podmínek:

- plná způsobilost k právním úkonům,
- vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu v oblasti práva,
- vykonání alespoň tříleté právní praxe jako advokátní koncipient (nebo jiné uznatelné praxe),
- bezúhonnost,
- osobě nebylo uloženo kárné opatření vyškrtnutí ze seznamu advokátů,
- osoba není v pracovněprávním nebo pracovním vztahu anebo ve služebním poměru (vyjma specifických případů),
- osoba nevykonává jinou činnost neslučitelnou s výkonem advokacie,
- složení advokátní zkoušky,
- složení slibu.^{lii}

¹ Viz § 1 odst. 2 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{li} „Zřizuje se Komora se sídlem v Praze a s pobočkou v Brně. ... Komora je samosprávnou stavovskou organizací všech advokátů. Komora vykonává veřejnou správu na úseku advokacie. Komora je právnickou osobou.“ (§ 40 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii).

^{lii} Viz § 5 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

Výše uvedené podmínky můžeme chápat jako „bariéry vstupu do odvětví“ a dlužno podotknout, že uvnitř advokacie sílí tlaky na jejich další zpřísnění. Jedná se v podstatě o typický neduh, kterým bývají postiženy cechy všeho druhu, motivovaný snahou stávajících členů minimalizovat příliv nové konkurence, zdůvodňovaný však úsilím o zvyšování kvality a odbornosti služeb cechem poskytovaných.^{liii}

3.4 ODLIŠNOST ADVOKACIE OD JINÝCH SLUŽEB

Jak již vyplývá z poznatků uvedených výše, není advokacie služba jako každá jiná, ale má svá neopominutelná a nepřehlédnutelná specifika.

Zřejmě nejzávažnějším aspektem (podobně jako např. u lékařských služeb) je skutečnost, že klient musí většinou odhalit své soukromé záležitosti, které mohou pro něho jako takového mít i kompromitující charakter (např. ohrožení dobré pověsti jeho samotného či jiných osob), často jsou v sázce značné majetkové hodnoty, nebezpečí trestního nebo jiného postihu apod. Ke spotřebě právních služeb je zákazník mnohdy donucen okolnostmi, nejednou se jedná až o poslední zvolenou variantu řešení jeho situace...

Samozřejmě by nebylo objektivní tvrdit, že advokátní služby jsou vždy protknuty nastíněnými negativními konotacemi. Existuje značná část agendy, která se těmito specifiky nevyznačuje, jako např. realizace „běžných“ obchodních kontraktů, právní analýzy, poradenství, úschovy peněz, listin či věcí apod., nicméně, právě ony uváděné „problematické“ aspekty jsou tím, co činí advokátní služby specifickými. Klíčovým prvkem vztahu mezi klientem a advokátem tak musí být v první řadě vzájemná důvěra.

Dalším stěžejním elementem v poskytování advokátních služeb je skutečnost, že ač je advokacie komerční činností, prioritou advokáta by neměl být zisk, nýbrž prospěch pro klienta. Tak např. čl. 6 etického kodexu advokacie^{liv} říká, že: „Oprávněné zájmy klienta mají přednost před vlastními zájmy advokáta i před

^{liii} K problematice cechů blíže viz např. Holman, R.: *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání. C. H. Beck, Praha 2002, ISBN 80-7179-681-6, s. 169-172.

^{liv} Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex).

jeho ohledem na jiné advokáty.“ Další omezení spočívají také v povinnosti v určitých případech klienta odmítnout (např. při kolizi zájmů) anebo naopak povinnosti přijmout jeho zastoupení bez nároku na honorář apod.^{lv}

K tomu je samozřejmě nezbytné zohlednit i specifika daná legislativními omezeními, a to zejména ve vztahu k možnostem užití marketingových nástrojů.^{lvi} Veškerá tato specifika, zvláštnosti a omezení bylo proto nezbytné zohlednit při naplňování cíle této práce.

3.5 ZPŮSOB VÝKONU ADVOKACIE

Způsob výkonu advokacie upravuje zákon o advokacii^{lvii} v § 1, kde se říká, že advokát vykonává advokacii:

- samostatně, nebo
- společně s jinými advokáty jako účastník sdružení, nebo
- jako společník obchodní společnosti podle, nebo
- v pracovním poměru.

Seznam veškerých subjektů vykonávajících advokacii je veden Komorou.

Z pohledu této práce jsou pro nás zajímavé první tři varianty výkonu advokacie. O čtvrté možnosti – výkonu advokacie v pracovním poměru – lze říci v podstatě totéž, co bylo řečeno o právnících v pracovním poměru obecně.^{lviii}

3.6 LEGISLATIVNÍ OMEZENÍ ADVOKACIE Z HLEDISKA MARKETINGU

Výkon advokacie z hlediska marketingu je v první řadě regulován obecnými právními předpisy, stejně tak jako v případě ostatních tržních subjektů. Mezi

^{lv} Blíže o této problematice viz Teoretická část práce, kapitola 3.6.

^{lvi} Viz tamtéž.

^{lvii} Zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{lviii} Viz Teoretická část práce, kapitola 3.

takovéto normy patří především občanský zákoník^{lix}, obchodní zákoník^{lx}, zákon o regulaci reklamy^{lxi} a zákon o ochraně spotřebitele^{lxii}.

K výše uvedeným obecným regulativům pak v případě advokacie přistupují další, speciální, upravující pouze tuto oblast služeb, kterými jsou především zákon o advokacii^{lxiii}, etický kodex advokacie^{lxiv} a v menší míře též další stavovské předpisy Komory.

Nikoho zřejmě nepřekvapí, že advokát je povinen „postupovat při výkonu advokacie tak, aby nesnižoval důstojnost advokátního stavu; za tím účelem je zejména povinen dodržovat pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže“^{lxv}.

Jiná omezení jsou však již velice specifická a těžko si lze jejich aplikaci představit u „konvenčních“ druhů služeb. Advokát tak, za určitých podmínek, může být klientovi přidělen, a to v některých případech dokonce s povinností vykonat své služby bez nároku na honorář anebo za sníženou odměnu.^{lxvi}

Existují rovněž situace, kdy je advokát naopak povinen klienta odmítnout, a to jestliže:

- v téže věci nebo ve věci související již poskytl právní služby jinému, jehož zájmy jsou v rozporu se zájmy toho, kdo o poskytnutí právních služeb žádá, osobě, jejíž zájmy jsou v rozporu se zájmy toho, kdo o právní služby žádá, poskytl již v téže věci nebo věci související právní služby advokát, s nímž vykonává advokacii společně, nebo v případě zaměstnaného advokáta advokát, který je jeho zaměstnavatelem, anebo advokát, který je zaměstnancem stejného zaměstnavatele,
- by informace, kterou má o jiném klientovi nebo o bývalém klientovi, mohla toho, kdo o poskytnutí právních služeb žádá, neoprávněně zvýhodnit,
- projednání věci se zúčastnil advokát, případně osoba advokátovi blízká,

^{lix} Zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

^{lx} Zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

^{lxi} Zák. č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy.

^{lxii} Zák. č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

^{lxiii} Zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{lxiv} Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex).

^{lxv} Viz § 2 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{lxvi} Viz např. § 3 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

- zájmy toho, kdo o poskytnutí právních služeb žádá, jsou v rozporu se zájmy advokáta nebo osoby advokátovi blízké.^{lxvii}

S podnikatelem, který není advokátem a jehož předmět činnosti zahrnuje i obstarávání cizích záležitostí nebo zprostředkování, může advokát spolupracovat pouze na základě příkazu uděleného přímo klientem.^{lxviii}

Oprávněné zájmy klienta musí mít vždy přednost před vlastními zájmy advokáta i před jeho ohledem na jiné advokáty.^{lxix}

Smluvní odměna musí být přiměřená. Nesmí být ve zřejmém nepoměru k hodnotě a složitosti věci.^{lxx}

S ohledem na výše uvedené tak problematika cenového mixu v oblasti advokacie představuje poměrně složitý problém, kterému je níže věnována samostatná kapitola^{lxxi}.

Advokát nesmí jiného advokáta osočovat a nesmí proti němu zahájit právní spor bez závažného důvodu. Je-li osoba, se kterou poskytovaná právní služba souvisí, zastoupena advokátem, nesmí s ní advokát jednat přímo bez předchozího souhlasu advokáta, který ji zastupuje, ani odmítnout s tímto advokátem jednat.^{lxxii}

Poskytování právních služeb pro klienta, kterému v téže věci poskytuje právní služby již jiný advokát, nesmí advokát bez souhlasu již pověřeného advokáta převzít; chybí-li takový souhlas, smí být poskytnutí právních služeb převzato teprve po řádném ukončení vztahu k již pověřenému advokátovi.^{lxxiii}

V zájmu klientů i soutěžitelů musí advokát v soutěži s ostatními advokáty postupovat vždy poctivě. K soutěžním účelům zejména nesmí používat údaje vědomě nepravdivé, klamavé nebo snižující jiného advokáta.^{lxxiv}

Při soutěži je advokát povinen dodržovat rovněž obecně závazné soutěžní předpisy.^{lxxv}

Informovat veřejnost o svých službách může advokát za předpokladu, že jsou tyto

^{lxvii} Viz § 4 zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii.

^{lxviii} Viz čl. 5 Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (dále též jen „etický kodex“).

^{lxix} Viz čl. 6 etického kodexu.

^{lxx} Viz čl. 10 etického kodexu.

^{lxxi} Viz Praktická část práce, kapitola 4.3.

^{lxxii} Viz čl. 11 etického kodexu.

^{lxxiii} Viz tamtéž.

^{lxxiv} Viz čl. 19 etického kodexu.

^{lxxv} Viz tamtéž.

informace přesné, nejsou klamavé a respektují povinnost mlčenlivosti a další základní hodnoty advokacie.^{lxxvi}

Za stejných podmínek pak advokát může užívat propagaci svých služeb prostřednictvím médií jako např. tisk, rozhlas, televize či elektronická komerční komunikace.^{lxxvii} K tomuto bodu se však sluší připomenout, že oficiální stanovisko Komory vůči reklamním aktivitám advokátů je víceméně odmítavé, a v případě, že by nějaký advokát zvolil jako prostředek své marketingové komunikace např. billboardy, mohl by se tímto svým krokem vystavit nebezpečí postihu.

Advokát je povinen se při náboru klientů zdržet každého jednání, kterým by se osobám požadujícím poskytnutí právní služby ztěžovala nebo znemožňovala svobodná volba advokáta.^{lxxviii}

Advokát nesmí nabízet poskytnutí právní služby osobě, která ji na něm sama nepožaduje, ledaže jde o osobu, s níž se soukromě nebo při výkonu advokacie stýká. Výjimečně tak smí učinit, je-li zřejmé, že neprodlené poskytnutí právní služby je v zájmu takové osoby nezbytné. Při nabízení svých právních služeb se advokát musí zdržet jakéhokoliv naléhání, zvláště je-li z okolností nebo projevu osoby, které je služba nabízena, zřejmé, že o ni nemá zájem.^{lxxix}

Za doporučení nebo zprostředkování právní služby nesmí advokát poskytnout ani přijmout úplatu nebo jinou výhodu. K náboru klientů navíc advokát nesmí advokát použít jiných osob, a to ani vlastních klientů. Za takové nepřípustné použití jiných osob se považuje též, předá-li jim advokát své informační prostředky nebo plné moci s určením, aby jich při získávání klientů pro advokáta použily.^{lxxx}

Vidíme tedy, že osoba poskytující advokacii, nemůže zcela svobodně aplikovat kterýkoli z marketingových nástrojů. Z hlediska marketingu nejzávažnější omezení by bylo možno shrnout do následujících bodů:

- v některých případech omezení svobody volby klienta (nucené přidělení či odmítnutí)

^{lxxvi} Viz čl. 25 etického kodexu.

^{lxxvii} Viz čl. 26 etického kodexu.

^{lxxviii} Viz čl. 30 etického kodexu.

^{lxxix} Viz čl. 31 etického kodexu.

^{lxxx} Viz čl. 32 etického kodexu.

- v některých případech povinnost vykonat službu bez nároku na honorář anebo za sníženou odměnu
- nemožnost použít k nabídce svých služeb zprostředkovatelů
- nemožnost honorování zprostředkování advokátních služeb
- povinnost upřednostnění zájmů klienta před zájmy vlastními
- omezení „přebrání“ klienta jinému advokátovi
- omezení možností marketingové komunikace zejm. na poli reklamy
- omezení možnosti aktivního nabízení služeb „cizím“ osobám.

Jak vidíme, v některých případech se jedná o regulace z hlediska marketingu velice intenzivní. Na druhou stranu však nelze tvrdit, že veškerá tato omezení jsou neúčelná a zbytečná. Vzhledem ke specifčnosti advokacie jako služby je zpřísnění určitých pravidel zcela opodstatněná a smysluplná, a bez některých z nich si nelze efektivní výkon advokacie vůbec představit. Důležité je však o těchto omezeních vědět, přijmout je jako danou skutečnost a patřičným způsobem je zohlednit při aplikaci marketingových nástrojů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

1. METODOLOGIE APLIKACE MARKETINGU V PRÁVNÍCH SLUŽBÁCH

Pro stanovení marketingu v právních službách je nutné nejprve provést analýzu trhu a faktorů, které tento trh ovlivňují. Při zpracovávání analýzy daného prostředí bylo použito několika základních metod. Při jejich výběru je nutné brát ohled na skutečnost, aby byla (s ohledem na specifikum poskytované služby) co nejkompaktněji „zmapována“ situace na trhu advokátních služeb a tím vytvořena (v rámci možností) maximálně objektivní představa o situaci na tomto trhu. Získaná fakta budou základem pro volbu co nejvhodnějšího přístupu při tvorbě marketingové strategie. Přestože některé z metod jsou používány zejména při analýze situace konkrétního subjektu, domnívám se, že při jisté míře zobecnění mohou posloužit i k získání všeobecného přehledu ve zvoleném tržním prostředí. Z výše uvedených důvodů byla v první řadě zvolena **PEST analýza**, spočívající v popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku a zvažování, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase a následném vyvození závěrů důležitých pro volbu strategie.

S ohledem na specifika předmětu činnosti advokátní kanceláře vyvstává otázka, do jaké míry jsou jednotlivé faktory používané v PEST analýze relevantní. Právní služby, jak již bylo zmíněno výše, lze těžko považovat za „produkt“ v běžném slova smyslu, neboť, dle mého názoru, velikost poptávky po nich nezáleží ani tak na „klasických“ tržních mechanismech, jako spíše na osobní či spíše životní situaci konkrétního klienta. Klíčovým aspektem by pak zřejmě neměla být výše ceny těchto služeb, ale především jejich kvalita, ovlivňující například míru rizika, kterému je klient vystaven (zejm. u obchodních případů) nebo pravděpodobnost úspěchu ve věci (zejm. u sporných kauz)^{lxxxix}. Podstatným kritériem pak pravděpodobně bude také dostupnost právních služeb a důvěra klienta v konkrétní osobu, která mu tyto služby poskytuje. Některé faktory PEST analýzy by bylo proto možné, dle mého názoru, již předem vypustit.

Na druhou stranu, samotné změny některých zmíněných faktorů mohou mít druhotný vliv na poptávku po právních službách a jejich strukturu v návaznosti na

^{lxxxix} Pozn.: Marketingový výzkum následně ukázal, že tato premisa není tak samozřejmá, jak by se mohlo na první pohled zdát - viz Praktická část práce, kapitola 3.2.

to, že díky možnému vzniku jistých menších či větších společenských „turbulencí“ v důsledku takových změn, může stoupat právě poptávka po právních službách. Zvýšenou poptávku především na poli smluvních vztahů bude zajisté možné pozorovat v případě ekonomické konjunktury apod.

V rámci analýzy prostředí bude analyzována situace v daném odvětví. Posuzována budou následující kritéria: základní charakteristiky odvětví, struktura odvětví, hybné a změnotvorné síly odvětví a klíčové faktory úspěchu.

Při zkoumání konkurenčního prostředí bude dále aplikován **Porterův model pěti konkurenčních sil (Porterův 5F model)**, založený na rozboru zdrojů konkurence, její intenzity, akcí a reakcí rivalů, současné a budoucí situace, který nám umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř odvětví a tím vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

Z nástrojů marketingového výzkumu je využita **analýza** a **syntéza** získaných výsledků ve smyslu jejich interpretace, **pozorování** a nestrukturalizované **rozhovory**^{lxxxii} a dále **dotazování** prostřednictvím speciálně vypracovaného dotazníku prováděného u dvou vybraných potenciálních segmentů klientely.^{lxxxiii}

^{lxxxii} Pozn.: Možnost využití zúčastněného pozorování a rozhovorů jsem měl z toho důvodu, že v advokacii pracuji.

^{lxxxiii} Vzor použitého dotazníku viz Příloha C – Vzor dotazníku použitého při výzkumu

2. VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ ANALÝZY

2.1 PEST ANALÝZA

A) ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Při zkoumání makroprostředí prostřednictvím **PEST analýzy** jsem vyšel z hodnocení níže uvedených proměnných. Pro snadnější kvantifikaci získaných výsledků a tím i zpřehlednění celé strategické analýzy jsem se rozhodl přiřadit jednotlivým kritériím bodové ohodnocení o následující škále, které má charakterizovat předpokládanou velikost a polarizaci změny posuzovaného faktoru a míru vlivu posuzovaného faktoru na tržní subjekty:

- + 2 – předpokládána pozitivní změna velká
- + 1 – předpokládána pozitivní změna malá
- 0 – změna nepředpokládána
- 1 – předpokládána negativní změna malá
- 2 – předpokládána negativní změna velká

A – přímý vliv

B – nepřímý vliv

C – žádný nebo zanedbatelný vliv

► ekonomické faktory

Jak již bylo naznačeno výše, ekonomické faktory budou hrát zřejmě menší roli ve vztahu k situaci na trhu právních služeb, nicméně jejich vliv zcela vyloučit nelze. Následuje tedy jejich stručné posouzení:

- *trendy vývoje HDP* – právní služby jsou v současné době zatíženy HDP ve výši 19%, přičemž v případě změny sazby DPH by došlo

k přímému ovlivnění ceny poskytovaných služeb pro koncové zákazníky; změna sazby DPH není v dohledné době předpokládána

– hodnocení **0A**;

- *ekonomické cykly* – jejich „korelace“ s výší poptávky po právních službách je pravděpodobně minimální, neboť tyto jsou poptávány jak v době konjunktury, tak i recese; jistý vliv by ale tento činitel mohl mít na strukturu poptávaných služeb; zatímco oblasti, jakými je právo rodinné, dědické či trestní budou zřejmě vůči ekonomickým cyklům více méně imunní, u oblastí práva obchodního, práva cenných papírů apod. tomu může být právě naopak

– hodnocení **-1B**;

- *úrokové sazby* – jejich vliv bude stoupat zejména v situaci, kdy bude nutné čerpat úvěr za účelem financování případné expanze tržních subjektů

– hodnocení **-1B**;

- *vývoj peněžní zásoby* – výše finančních rezerv tržních subjektů může podstatnou měrou ovlivnit jejich stabilitu, zejména pak ve fázi expanze

– hodnocení **0B**;

- *míra inflace* – může ovlivnit zejména celkovou ekonomickou situaci na trhu v návaznosti na případnou zadluženost tržních subjektů, celkově však vliv tohoto faktoru lze považovat za minimální

– hodnocení **-1C**;

- *míra nezaměstnanosti* – vliv tohoto faktoru bude ve vztahu k charakteru poskytovaných služeb zřejmě rovněž zanedbatelný

– hodnocení **+1C**;

- *disponibilita a cena energií* – rovněž zanedbatelný vliv

– hodnocení **-1C**;

► politicko-právní faktory

- *antimonopolní opatření* – trh právních služeb není v situaci, kdy by hrozil monopol jednoho subjektu; z tohoto důvodu pravděpodobně nelze v dohledné době očekávat v tomto směru ani cílené antimonopolní opatření

– hodnocení **0A**;

- *zákony na ochranu životního prostředí* – druh poskytovaných služeb v našem případě nemá negativní přesahy do životního prostředí; změna zákonů o životním prostředí by nicméně mohla zvýšit příliv klientů s poptávkou právní pomoci v této oblasti

– hodnocení **0B**;

- *politika zdanění* – vzhledem k současné politické situaci lze pravděpodobně spíše předpokládat snižování daňové zátěže pro podnikající subjekty

– hodnocení **+1A**;

- *regulace zahraničního obchodu*

– hodnocení **0C**;

- *sociální politika* – charakteristika by byla zřejmě obdobná jako u politiky zdanění

– hodnocení **+1B**;

- *stabilita vlády*

– hodnocení **-1C**;

► sociálně-kulturní faktory^{lxxxiv}

^{lxxxiv} Pro zjednodušení je hodnocení následujících kritérií vyjádřeno již povětšinou bez slovního popisu, přičemž logika přiřazování jednotlivých hodnot zůstává stejná.

- *demografický vývoj*

– hodnocení **-1C**;

- *rozdělování důchodů*

– hodnocení **-1B**;

- *mobilita obyvatelstva*

– hodnocení **+1C**;

- *vývoj životní úrovně a životního stylu* – toto kritérium může podstatnou měrou ovlivnit poptávku po právních službách, neboť se domnívám, že při vyšší životní úrovni si mohou lidé dovolit využít služeb advokáta častěji; současně lze předpokládat stále vyšší odhodlanost osob hájit důrazněji svá práva

– hodnocení **+2A**;

- *míra vzdělanosti obyvatelstva* – lze předpokládat, že s rostoucí vzdělaností poroste rovněž míra uvědomění si rizik z jednotlivých životních situací a snaha tato rizika minimalizovat využitím služeb advokáta

– hodnocení **+2A**;

- *přístup k práci*

– hodnocení **+1C**;

► technologické faktory:

- *vládní výdaje na výzkum a vývoj*

– hodnocení **+1C**;

- *trendy ve vývoji a výzkumu*

– hodnocení **+1C**;

- *rychlost technologických změn*

– hodnocení **+1C**;

- *míra zastarávání technologií*

– hodnocení **+1C**;

- *vládní přístup k výzkumu a vývoji*

– hodnocení **+1C**.

Výše uvedená data shrnuje následující tabulka:

ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

FAKTOR		SÍLA VLIVU		
		A - přímý	B - nepřímý	C - zanedbatelný
EKONOMICKÉ FAKTORY	TRENDY VÝVOJE HDP	0		
	EKONOMICKÉ CYKLY		-1	
	ÚROKOVÉ SAZBY		-1	
	VÝVOJ PENĚŽNÍ ZÁSoby		0	
	MÍRA INFLACE			-1
	MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI			1
	DISPONIBILITA A CENA ENERGIÍ			-1
	CELKEM	0	-2	-1
POLITICKO - PRÁVNÍ FAKTORY	ANTIMONOPOLNÍ OPATŘENÍ	0		
	ZÁKONY NA OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ		0	
	POLITIKA ZDANĚNÍ	1		
	REGULACE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU			0
	SOCIÁLNÍ POLITIKA		1	
	STABILITA VLÁDY			-1
		CELKEM	1	1
SOCIÁLNĚ - KULTURNÍ FAKTORY	DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ			-1
	ROZDĚLOVÁNÍ DŮCHODŮ		-1	
	MOBILITA OBYVATELSTVA			1
	VÝVOJ ŽIVOTNÍ ÚROVNĚ A ŽIVOTNÍHO STYLU	2		
	MÍRA VZDĚLANOSTI OBYVATELSTVA	2		
	PRÍSTUP K PRÁCI			1
		CELKEM	4	0
TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	VLÁDNÍ VÝDAJE NA VÝZKUM A VÝVOJ			1
	TRENDY VE VÝVOJI A VÝZKUMU			1
	RYCHLOST TECHNOLOGICKÝCH ZMĚN			1
	MÍRA ZASTARÁVÁNÍ TECHNOLOGIÍ			1
	VLÁDNÍ PRÍSTUP K VÝZKUMU A VÝVOJI			1
		CELKEM	0	0
VŠECHNY FAKTORY CELKEM		5	-1	4

Tabulka č. 2 – Analýza makroprostředí

Dílčí závěr analýzy makroprostředí:

V rámci **ekonomických faktorů** nebude vliv příliš výrazný, přičemž jistou pozornost by bylo dobré věnovat *ekonomickým cyklům* a *úrokovým sazbám* (u obou těchto kritérií hodnocení -1B).

Politicko-právní faktory rovněž nepředstavují klíčový prvek, vyjma *politiky zdanění* (hodnocení +1A) a *sociální politiky* (hodnocení + 1B).

Nejvýraznější vliv budou mít zřejmě **sociálně-kulturní faktory**, zejména pak *rozdělování důchodů* (hodnocení -1B), *vývoj životní úrovně a životního stylu* (hodnocení +2A) a *míra vzdělanosti obyvatelstva* (hodnocení +2A).

Technologické faktory v našem případě nebudou mít prakticky vliv.

Pokud bychom se měli pokusit kvantifikovat provedenou analýzu makrookolí na základě přiřazovaných hodnot, výsledek by byl: **+5A -1B +4C** → **spíše pozitivní vliv**.

B) ANALÝZA ODVĚTVÍ

Při charakteristice odvětví, tam, kde je to vhodné, bylo použito stejného způsobu hodnocení jako v případě makroprostředí, přičemž číselná hodnota vyjadřuje aktuální stav daného kritéria nebo směr jeho vývojových tendencí:

► základní charakteristiky odvětví

- *velikost trhu*

– hodnocení **+1A**;

- *geografický rozsah konkurence*

– hodnocení **-1B**;

- *vývoj trhu* – lze očekávat zvětšování trhu v tom smyslu, že stále více lidí bude využívat právních služeb ve stále větším množství situací

– hodnocení **+1A**;

- *konkurenti* – lze předpokládat permanentní zvyšování jak množství, tak i kvality konkurentů^{lxxxv}

– hodnocení **-2A**;

- *zákazníci* – hodnocení obdobné jako u vývoje trhu, současně lze předpokládat vedle růstu počtu zákazníků též růst jejich solventnosti

– hodnocení **+1A**;

- *míra vertikální integrace*

– hodnocení **0C**;

- *vstupní bariéry* – nejsou příliš vysoké, resp. jsou nejmenší ve srovnání s ostatními druhy právních služeb^{lxxxvi}, což v souvislosti s vysokou atraktivitou odvětví způsobuje značný příliv nových konkurentů;

– hodnocení **-2A**;

- *výstupní bariéry* - zaendbatelné

– hodnocení **+2A**;

- *diferenciace produktu*

– hodnocení **+1A**;

- *míra hospodárnosti*

– hodnocení **0B**.

Výše uvedená data shrnuje následující tabulka:

^{lxxxv} Viz též příloha A - Počet advokátů v letech 1990 – 2005

^{lxxxvi} Pozn.: Trhy ostatních právních služeb, jako např. služby notářů či exekutorů jsou „chráněny“ především omezeným množstvím osob, které je mohou vykonávat – viz blíže Teoretická část práce, kapitola 3.

FAKTOR		SÍLA VLIVU		
		A - přímý	B - nepřímý	C - zanedbatelný
ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ	VELIKOST TRHU	1		
	GEOGRAFICKÝ ROZSAH KONKURENCE		-1	
	VÝVOJ TRHU	1		
	KONKURENTI	-2		
	ZÁKAZNÍCI	1		
	MÍRA VERTIKÁLNÍ INTEGRACE			0
	VSTUPNÍ BARIÉRY	-2		
	VÝSTUPNÍ BARIÉRY	2		
	DIFERENCIACE PRODUKTU	1		
	MÍRA HOSPODÁRNOSTI		0	
CELKEM		2	-1	0

Tabulka č. 3 – Základní charakteristiky odvětví

► struktura odvětví

- v našem případě lze vysledovat značně *atomizované konkurenční okolí*, kdy při existenci velkého množství malých podniků není žádný dominantní; to potvrzuje nízkou úroveň vstupních bariér a malou diferenciaci „produktu“; na základě výše uvedených skutečností lze očekávat, že odvětví bude procházet cykly konjunktury a úpadku; současná situace přitom naznačuje, že stav odvětví po konjunkturu devadesátých let prochází fází stabilizace a pomalu se přibližuje fázi úpadku → pro přežití bude proto v budoucnu nutná ekonomická stabilita a minimalizace nákladů;

- v odvětví lze nalézt *čtyři hlavní skupiny konkurentů*:

- jednotliví advokáti,
- malé kanceláře (do 5-ti zaměstnanců),
- středně velké kanceláře (cca 6 – 10 zaměstnanců) a
- velké kanceláře (více než 10 zaměstnanců);

► hybné a změnotvorné síly odvětví

- odvětví se nachází zřejmě ve *fázi stabilizace*, eventuelně ještě *mírného růstu* – stále více věcí řeší občané ve spolupráci s právníky (svépomoc se nemusí vyplatit), nové právnické osoby (zejm. zahraniční) – návaznost na hospodářský růst X současně značný příliv nové konkurence do odvětví (rychlejší než tempo růstu trhu) → pro přežití na trhu nutnost expandovat, zajistit stabilizovanou pozici a kvalitní portfolio zákazníků a připravit se tak na období úpadku odvětví, které může přijít v horizontu několika let;

► klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu bývají charakterizovány jako „vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví“^{lxxxvii} a jsou „hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví“^{lxxxviii}.

Klíčové faktory úspěchu lze vybrat z níže uvedeného katalogu kritérií:

- *organizace a řízení* – pružnost organizační struktury, zkušený management, schopnost používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení, projektové řízení, informační systém;

- *technologie* – odbornost v technologii, odbornost ve výzkumu a vývoji, schopnost inovace výrobního procesu, schopnost inovace výrobku, užívání určité technologie;

- *výroba* – nákladová efektivnost (zkušenostní efekt), úspory z rozsahu (využívání kapacit), vysoká produktivita práce, dostupnost kvalitních

^{lxxxvii} Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, Nakladatelství VŠE, Jindřichův Hradec 2005, s. 39

^{lxxxviii} Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, Nakladatelství VŠE, Jindřichův Hradec 2005, s. 39

zdrojů (pracovních sil), bezproblémová kvalitní výroba, schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktů;

- *marketing* – schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty, rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací, zkušený prodejní personál, šířka a hloubka sortimentu, efektivní marketingová komunikace a práce se značkou, servisní zázemí, odborná asistence;

- *distribuce* – vlastní maloobchodní distribuční síť, výhodnost umístění prodejen, bohatá distribuční síť, velikost prodejních ploch, pružnost dodávek, výše distribučních nákladů, logistické know-how;

- *ostatní* – přístup ke kapitálu, celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu, tradice, věrní konzervativní zákazníci;

Po zvážení každého z výše uvedených kritérií se domnívám, že pro činnost subjektů podnikajících v oblasti advokacie lze v současné fázi vývoje trhu jako čtyři klíčové faktory úspěchu uvést následující:

- výhodnost umístění prodejen (provozoven)^{lxxxix},
- efektivní marketingová komunikace a práce se značkou,
- zkušený „prodejní“ personál (v našem případě profesionální tým odborníků) a
- bezproblémová kvalitní výroba (v našem případě kvalita a konzistentnost poskytovaných služeb).

Dílčí závěr analýzy odvětví:

^{lxxxix} Pozn.: Tento závěr částečně neodpovídá výsledkům dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že pro potenciální klientelu je dostupnost právních služeb v pořadí důležitosti na 6. místě a „dobrá adresa“ dokonce až na místě 11. – viz blíže např. Příloha E – Souhrnná data týkající se dotazníkového šetření.

V rámci daného odvětví bude vhodné věnovat pozornost následujícím proměnným: *velikosti trhu* (hodnocení +1A), *geografickému rozsahu konkurence* (hodnocení -1B), *vývoji trhu* (hodnocení +1A), *konkurentům* (hodnocení -2A), *zákazníkům* (hodnocení +1A), *vstupním bariérám* (hodnocení -2A), *výstupním bariérám* (hodnocení +2A) a *diferenciaci produktu* (hodnocení +1 A).

Pokud bychom se i zde měli pokusit kvantifikovat provedenou analýzu na základě přiřazovaných hodnot, výsledek by byl: **+2A -1B → spíše pozitivní vliv.**

Konkurenční okolí je *značně atomizované*, se čtyřmi hlavními skupinami konkurentů (jednotlivci, malé kanceláře, středně velké kanceláře, velké kanceláře).

Odvětví se nachází *ve fázi stabilizace*, eventuelně ještě *mírného růstu* za současného *přívihu nových konkurenčních subjektů*.

Jako **klíčové faktory úspěchu** byly vyhodnoceny: *výhodnost umístění provozoven, efektivní marketingová komunikace a práce se značkou, zkušený profesionální tým odborníků a kvalita a konzistentnost poskytovaných služeb.*

C) KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

V rámci konkurenčního prostředí je považováno za klíčové definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence“^{xc} neboli „vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí“^{xc}

Pro analýzu konkurenčního prostředí jsem se rozhodl aplikovat **Porterův model pěti konkurenčních sil (Porterův 5F model)**. Následuje posouzení jednotlivých proměnných, se kterými tento model pracuje:

► nově vstupující subjekty

^{xc} Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, Nakladatelství VŠE, Jindřichův Hradec 2005, s. 40

^{xc} Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, Nakladatelství VŠE, Jindřichův Hradec 2005, s. 40

Jak již bylo naznačeno výše, nově vstupující subjekty představují značnou hrozbu, neboť atraktivita odvětví je vysoká a vstupní bariéry relativně nízké.

► dodavatelé

Dodavatelsko – odběratelské vztahy v našem případě nehrají roli.

► substituty a komplementy

O substitutech a komplementech v pravém smyslu nelze ve sféře právních služeb hovořit. V přeneseném slova smyslu si však jsou služby jednotlivých advokátních kanceláří navzájem téměř dokonalými substituty. Právě tak komplementy ke službám advokátů mohou být služby notářů, exekutorů, soudců i státních zástupců.

► konkurenční prostředí

Jak již bylo naznačeno výše, lze očekávat že už poměrně vysoce konkurenční prostředí na trhu právních služeb bude dále „hypertrofovat“, neboť velikost trhu roste menším tempem nežli počet konkurenčních subjektů.

► zákazníci

Na trhu právních služeb lze definovat následující tři hlavní skupiny zákazníků:

- individuální zákazníci,
- malé právnické osoby a
- velké právnické osoby s mezinárodní účastí.

Dílčí závěr analýzy konkurenčního prostředí:

Analýza ukázala, že **konkurenční prostředí** je ovlivňováno zejména **nově vstupujícími subjekty**, díky kterým dochází ke *konzistentnímu zvyšování konkurenčního tlaku*.

Dodavatelé jsou v našem případě *prakticky bez vlivu*.

Substituty a komplementy, pokud je budeme vnímat v částečně přeneseném smyslu slova jak výše uvedeno, mohou mít na trhu advokátních služeb nezanedbatelný vliv.

Pokud bych měl shrnout výsledky výše uvedené analýzy, pak lze za její klíčové výstupy možno považovat následující fakta:

- **makroprostředí** má zatím spíše *pozitivní vliv*;
- **odvětví** zatím také působí spíše *pozitivně* přičemž se nachází ve fázi *stabilizace*, event. ještě *mírného růstu*;
- **klíčovými faktory úspěchu** jsou: *výhodnost umístění provozoven, efektivní marketingová komunikace a práce se značkou, zkušený profesionální tým odborníků a kvalita a konzistentnost poskytovaných služeb*;
- **konkurenční prostředí** se neustále *zhoršuje*;
- **příležitosti prostředí** – relativně *malé využívání právních služeb řadovými občany nižší až střední třídy*; *neustálý příliv zahraničních subjektů*, představujících potenciální klientelu;
- **hrozby prostředí** – *konzistentně se zvyšující množství konkurenčních subjektů*; *relativně pomalý růst odvětví*.

3. MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V rámci marketingového výzkumu byly použity následující metody:

- zúčastněné pozorování
- rozhovory s klienty
- dotazníkové šetření.

3.1 POZOROVÁNÍ A ROZHOVORY S KLIENTY

Z pozorování a rozhovorů s klienty vyplynuly následující poznatky:

Nejvíce žádanými kvalitami advokáta jsou: *důvěryhodnost, spolehlivost, preciznost, přesnost* a v neposlední řadě též *rychlost*.

Velice důležitým přístupem důležitým pro úspěch v advokacii je *proaktivita* – nenabízet klientovi pouze finální statek (smlouvu, žalobu apod.) ale řešit situaci, předjímat, co se může stát, uvažovat vždy o krok dopředu a dokázat anticipovat případné chyby, kterých by se mohl klient svým vlastním jednáním dopustit. Čili jinými slovy se neomezovat pouze na zadaný případ ale vidět i „přesahy“, které s ním souvisí a v mnohých věcech i takříkajíc přemýšlet namísto klienta.

Při výběru advokáta je enormní důraz kladen na *osobní přístup* a vazby. Naprostá většina nových klientů je získávána na základě doporučení či předchozího osobního kontaktu.

Velmi citlivě je vnímáno jakékoli selhání advokáta, nepřesnost, pochybení apod., které ve většině případů znamená ztrátu klienta a jeho přechod ke konkurenci.

3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro účely této práce jsem sestavil dotazník^{xcii}, na základě kterého jsem se pokusil zjistit názory dvou potenciálních skupin klientů, a to:

- a) převážně mladých lidí, povětšinou podnikajících, žijících v Praze a
- b) osob povětšinou starších s různým sociálním zázemím, žijících v Přerově.

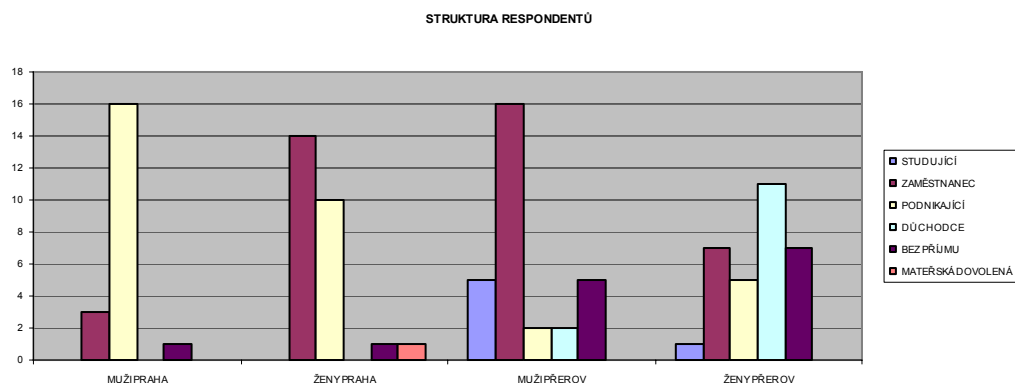
Výběr respondentů byl motivován snahou zachytit názory dvou možných segmentů klientely, přičemž byly sledovány nejen výsledky dotazování obou těchto celků, ale též byly vyhodnoceny jednotlivé niance v rámci obou skupin. Snahou tohoto postupu bylo zachytit rovněž určité „preferenční stereotypy“ vysledovatelné u jednotlivých kategorií osob.

Graf č. 1 zachycuje strukturu zúčastněných respondentů, přičemž pražská skupina je mezi muži reprezentována především osobami podnikajícími, mezi ženami pak převážně zaměstnanci a částečně rovněž podnikajícími, čili se jedná o osoby „komerčně aktivní“ s průměrnými až nadprůměrnými příjmy. Přerovská skupina je naopak zastoupena spíše osobami z nižších příjmových skupin, v nemalé míře dokonce bez trvalého příjmu, mezi ženami jsou dokonce značnou měrou zastoupeny důchodkyně. To se bezesporu projevilo i na způsobu, jakým ty které osoby odpovídaly na dané otázky. Na základě analýzy získaných dat pak bude možné utvořit si představu, jak je daná problematika vnímána dvěma různými segmenty trhu. Jistou objektivizací získaných výstupů pak bude možné dovodit rovněž preference dalších potenciálních skupin klientů.

Současně je třeba přiznat, že výzkum byl proveden u poměrně malé skupiny respondentů^{xciii} a pro přesnější data by bylo nutné počet dotazovaných osob několikanásobně zvýšit. Domnívám se však, že pro jistou základní orientaci v názorech potenciálních klientů je možné získané výstupy účelně využít.

^{xcii} Vzor dotazníku viz Příloha C – Vzor dotazníku použitého při výzkumu.

^{xciii} Pozn.: Celkem se zúčastnilo 107 osob, z toho 57 žen, 50 mužů, z čehož celkem 46 dotazovaných bylo z Prahy a 61 z Přerova.



Graf č. 1 – Struktura respondentů

Dotazník jsem respondentům předával osobně anebo prostřednictvím mých spolupracovníků.

Šetření proběhlo v období měsíců ledna až března 2007.

Shrnující údaje o provedeném dotazníkovém šetření zachycuje následující tabulka:

NÁZEV DOTAZNÍKU	Vztah veřejnosti k advokacii	
OBDOBÍ DOTAZOVÁNÍ	leden - březen 2007	
VÝBĚR RESPONDENTŮ	na základě vytypování dvou možných segmentů klientely	
ZPŮSOB PROVEDENÍ DOTAZOVÁNÍ	osobně anebo prostřednictvím spolupracovníků	
CÍL DOTAZOVÁNÍ	zjistit názory a spotřebitelské preference vybraných segmentů klientely, za účelem využití získaných informací při aplikaci marketingových nástrojů v oboru advokacie	
POČET RESPONDENTŮ	MUŽI PŘEROV	30
	ŽENY PŘEROV	31
	PŘEROV CELKEM	61
	MUŽI PRAHA	20
	ŽENY PRAHA	26
	PRAHA CELKEM	46
	MUŽI CELKEM	50
	ŽENY CELKEM	57
	RESPONDENTŮ CELKEM	107
ZPŮSOB KLADENÍ OTÁZEK	výběr nejvhodnější odpovědi z několika možností anebo seřazení možných odpovědí dle preferencí respondenta	
METODA VYHODNOCENÍ	využito nástrojů statistiky, zejm. vyhodnocována četnost odpovědí a průměrné hodnoty pro jednotlivé dotazy a skupiny respondentů	

Tabulka č. 4 – Shrnující údaje o provedeném dotazníkovém šetření

Dotazy byly rozděleny do několika skupin:

1) Obecná charakteristika respondenta:

- pohlaví
- status
- předchozí zkušenost s využitím služeb advokáta

2) Názor respondenta na danou problematiku:

- význam advokacie
- zda by respondent využil služeb advokáta
- význam titulu

3) Kritéria při rozhodování o nákupu služby

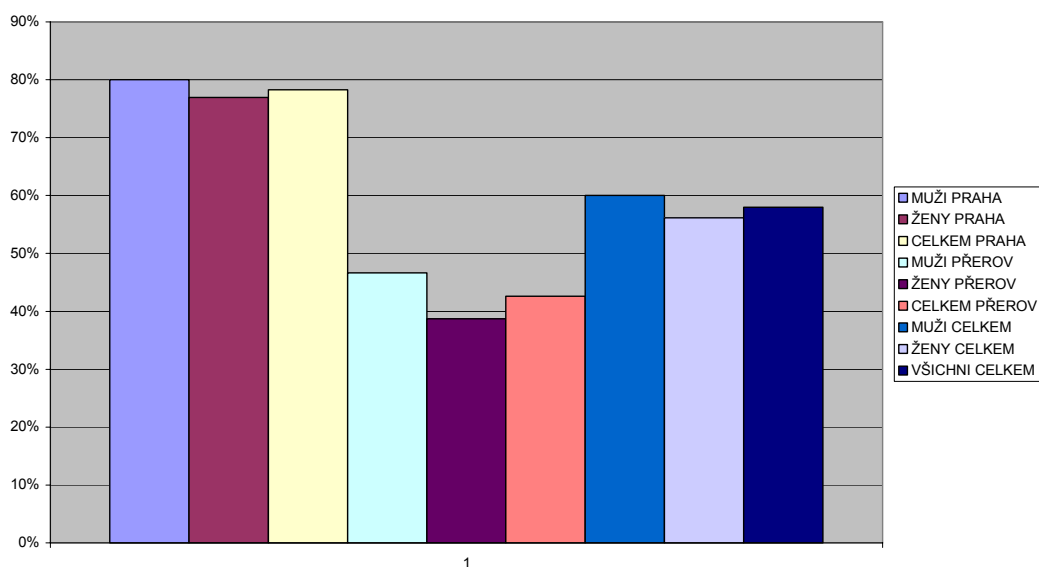
- jak by si respondent vybral advokáta
- výběr hlavních kvalit advokáta

Výsledky jednotlivých skupin otázek jsou graficky znázorněny v níže uvedených grafech, podrobná data pak lze nalézt v přílohové části této práce^{xciv}.

Graf č. 2 zachycuje, *kolik ze zkoumaných osob již v minulosti využilo služeb advokáta*. Výsledek této části není dle mého názoru příliš překvapivý, neboť je z něho zřejmé, že větší zkušenosti s advokací má pražská skupina - elkem 78 %, zatímco přerovská skupina pouze 43 %. Celkově již v minulosti využilo služeb advokáta 58 % respondentů. Přesto však zůstává téměř 50 % dotazovaných, kteří nemají žádnou předchozí zkušenost s advokací. Tato skupina osob může představovat značný potenciál pro další růst trhu právních služeb.

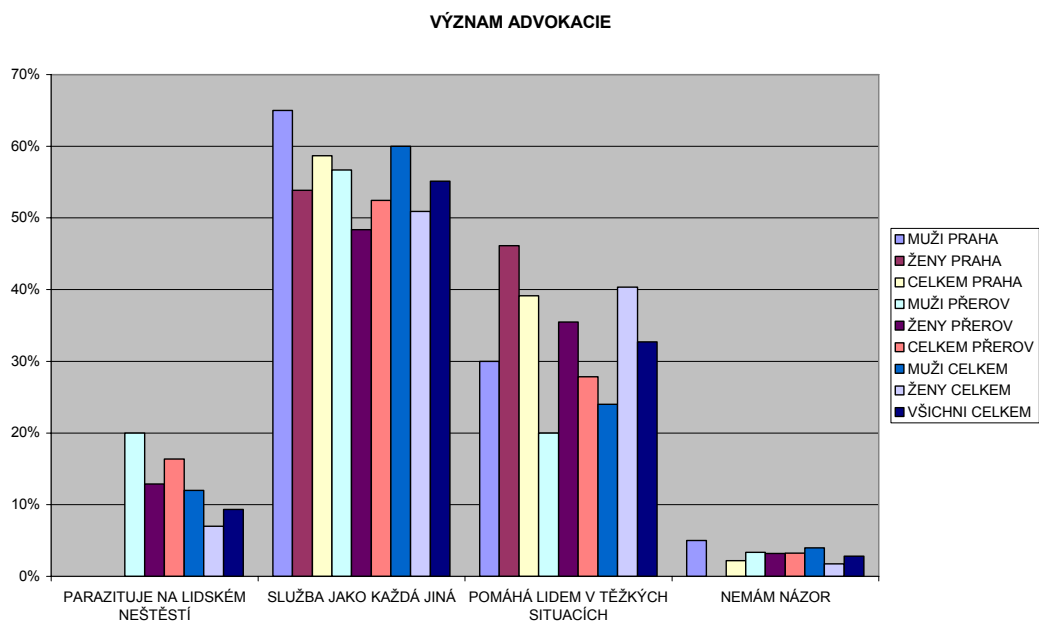
^{xciv} Viz příloha Příloha E – Souhrnná data týkající se dotazníkového šetření.

PŘEDCHOZÍ VYUŽITÍ SLUŽEB ADVOKÁTA



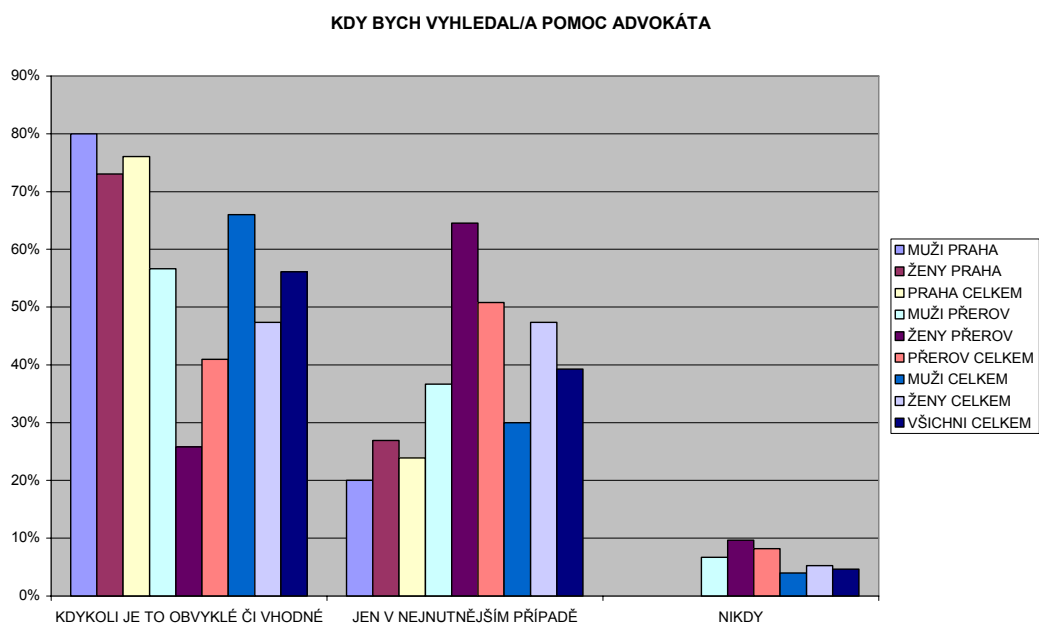
Graf č. 2 – Předchozí zkušenost s advokací

Otázka týkající se významu advokacie již přinesla zajímavější výstup. Jistě nikoho nepřekvapí, že většina dotázaných v každé z výše uvedených skupin odpověděla, že advokacie je „služba jako každá jiná“. Za pozornost ale stojí fakt, že nezanedbatelná část písecké skupiny – celkem 16 % zúčastněných se domnívá, že advokacie „parazituje na lidském neštěstí“. Nejmarkantnější je tento výsledek u píseckých mužů, ze kterých se s výše uvedeným názorem ztotožňuje plných 20 %, čili stejně jako těch, kteří se domnívají, že advokacie „pomáhá lidem v těžkých situacích“. Mezi pražskými účastníky výzkumu naopak výše uvedenou odpověď ne zvolil nikdo.



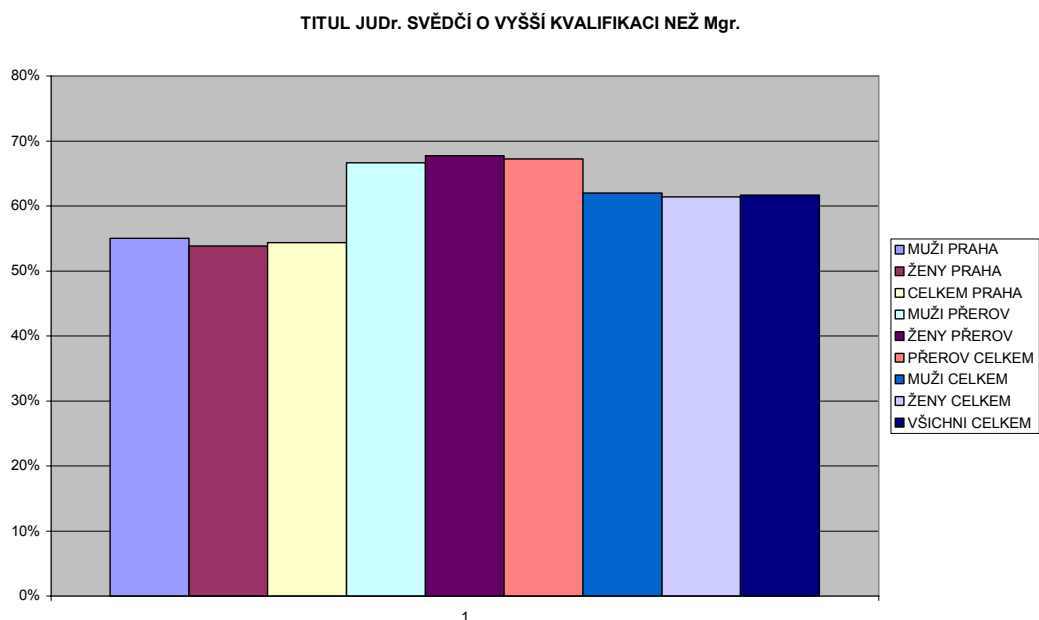
Graf č. 3 – Význam advokacie

Neméně zajímavý výsledek přinesla analýza odpovědí na otázku, *kdy by respondent vyhledal pomoc advokáta*. „Jen v nejnútnejším případě“ by tak učinilo 51 % přerovské skupiny, čili více než dvojnásobek oproti 24 % pražské skupiny. V případě přerovských žen takto odpovědělo dokonce celých 65 %. Nikdy by se pak na advokáta neobrátilo 10 % přerovských žen, z pražské skupiny takto neodpověděl nikdo.



Graf č. 4 – Kdy bych vyhledal/a pomoc advokáta

V otázce *významu akademického titulu* byly respondenti nejjednodušší, za zmínku snad stojí pouze skutečnost, že nepatrně vyšší význam přikládala titulu přerovská skupina.



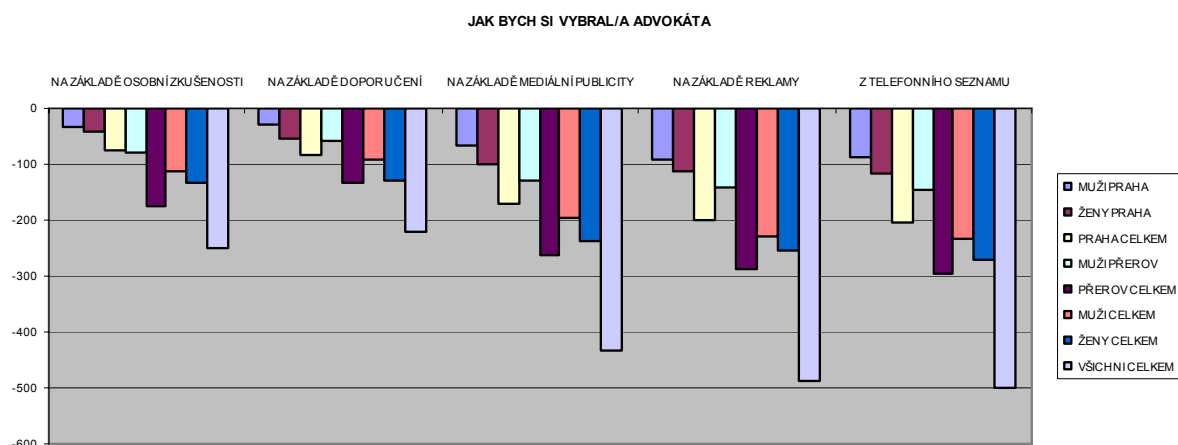
Graf č. 5 – Význam akademického titulu

Předchozí dotazy byly koncipovány tak, že respondenti volili vždy pouze jednu z možných odpovědí a výsledek byl pak stanoven na základě součtu hlasů pro každou z alternativ, čili čím více bodů, tím lepší „skóre“ pro danou variantu.

Poslední dva dotazy naopak spočívaly v oznámkování jednotlivých možností vzestupným způsobem počínaje č. 1, přičemž čím méně byla daná varianta preferována, tím vyšší známkou byla ohodnocena. Vzhledem k tomu, že v nemálo případech byly oznámkovány jen některé odpovědi, při vyhodnocení pak byla ostatním možnostem přiřazena automaticky vždy nejhorší možná skóre. Nejvyšší počet bodů tak znamená nejhorší výsledek. Pro lepší přehlednost byla hodnotám přidělena záporná znaménka.

Odpovědi na otázku „*jak bych si vybral/a advokáta*“ zůstaly bez velkých překvapení a nejvíce preferovanou variantou bylo, že „na základě doporučení“. To jen potvrzuje „osobní charakter“ tohoto druhu služeb, kdy reklama coby

„marketingový nástroj“ by zde pravděpodobně byla bez valného efektu. Na druhou stranu je třeba podotknout, že respondenti obecně nejsou ochotni přiznat, že jsou reklamou ovlivňováni, mnohdy si dokonce tuto skutečnost ani neuvědomují.



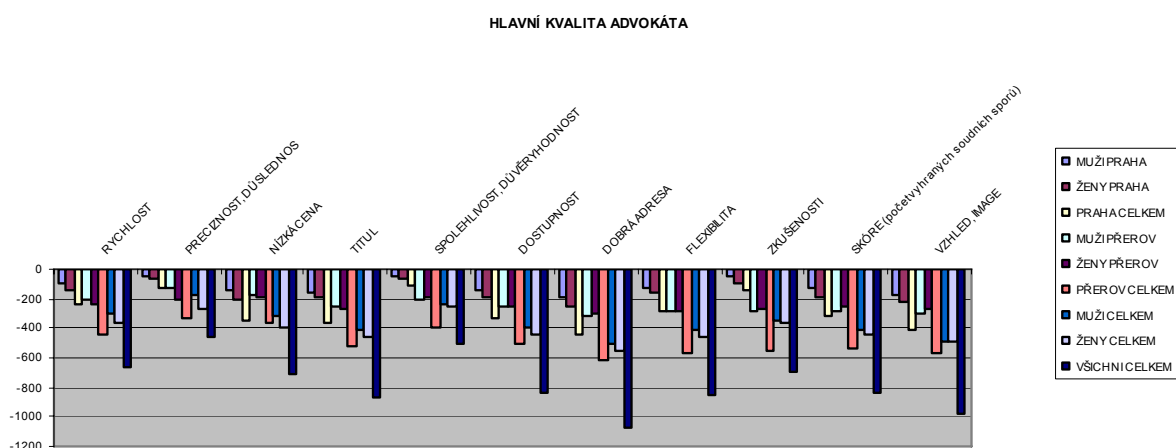
Graf č. 6 – Jak bych si vybral/a advokáta

Vyhodnocením odpovědí na poslední otázku, která spočívala v seřazení z hlediska klienta *důležitých vlastností advokáta*, byly získány následující informace:

Celkové pořadí hodnot je následující (řazeno vzestupně – od nejvýznamnější po nejméně významnou):

1. preciznost, důslednost
2. spolehlivost, důvěryhodnost
3. rychlost
4. zkušenosti
5. nízká cena
6. dostupnost
7. skóre (počet vyhraných soudních sporů)
8. flexibilita
9. titul
10. vzhled, image
11. dobrá adresa

Při bližším pohledu na výsledky však zjistíme, že získané výsledky nelze takto jednoduše paušalizovat. Nejmarkantněji je tento jev patrný například u proměnné „nízká cena“, která u přerovské skupiny obsadila 2. příčku, zatímco pražská skupina ji vnímá až jako 8. v pořadí. Naopak výše hodnotili Pražané „zkušenosti“ (3. místo) oproti Přerovanům (9. místo). Obdobný rozdíl můžeme nalézt u „flexibility“, kdy v Praze je stavěna na 5. místo, zatímco v Přerově na 9. Vzácná shoda naopak panuje v otázce „rychlosti“, kdy ji obě skupiny shodně staví na 4. příčku.



Graf č. 6 – Jak bych si vybral/a advokáta

Následující tabulka zachycuje pořadí kvalit advokáta, tak jak jej vidí každá z jednotlivých skupin respondentů:

	MUŽI PRAHA	ŽENY PRAHA	PRAHA CELKEM	MUŽI PŘEROV	ŽENY PŘEROV	PŘEROV CELKEM	MUŽI CELKEM	ŽENY CELKEM	VŠICHNI CELKEM
RYCHLOST	4	4	4	4	4	4	3	4	3
PRECIZNOST, DŮSLEDNOST	2	2	2	1	3	1	1	2	1
NÍZKÁ CENA	7	9	8	2	1	2	4	5	5
TITUL	9	8	9	5	8	6	9	9	9
SPOLEHLIVOST, DŮVĚRYHODNOST	1	1	1	3	2	3	2	1	2
DOSTUPNOST	8	7	7	6	6	5	6	7	6
DOBŘÁ ADRESA	11	11	11	11	11	11	11	11	11
FLEXIBILITA	6	5	5	7	10	9	7	8	8
ZKUŠENOSTI	3	3	3	9	7	8	5	3	4
SKÓRE	5	6	6	8	5	7	8	6	7
VZHLED, IMAGE	10	10	10	10	9	10	10	10	10

Tabulka č. 5 – Pořadí kvalit advokáta dle jednotlivých skupin dotazovaných

Přestože výsledky dotazníkového šetření přinesly zajímavá zjištění, při jejich hodnocení je třeba mít na mysli fakt, že respondenti odpovídali na základě rozumového uvážení. Tržní jednání je však do značné míry ovlivněno podvědomými myšlenkovými procesy, intuitivním vnímáním apod. Jinými slovy, spotřebitel se mnohdy ve skutečnosti rozhoduje na základě zcela jiných skutečností než se domnívá.

Velice zajímavý příspěvek na toto téma jsem našel v knize *Ekonomie* od amerických autorů Franka a Bernakeho: „Proč dává mnoho klientů přednost skvěle oblekaným právníkům? Byl jste nespravedlivě obviněn ze spáchání závažného trestného činu a hledáte právního zástupce. Na výběr máte dva právníky, kteří se zdají být stejní, až na věci, které si kupují. První z nich chodí v levném polyesterovém obleku a k soudu přijíždí v deset let starém Dodge Colt. Druhý nosí bezvadně padnoucí oblek a jezdí v novém BMW 740i. Pokud by to byly jediné informace, které máte v době výběru, koho si najmete? Závislost mezi platem a schopnostmi, jak je oceňují klienti, je v právnícké profesi velmi silná. Právník, jehož klienti u soudu obvykle vyhrávají, bude mnohem žádanější než jiný právník, který u soudu obvykle prohrává, a jejich odměny budou tento rozdíl odrážet. Skutečnost, že jeden z advokátů spotřebovává mnohem více než druhý,

nedokazuje, že je lepším právníkem, ale pokud je to jediná informace, kterou máte, nemůžete si dovolit ji ignorovat.^{xcv}

Jak je tedy možné, že respondenti zařadili kategorii „vzhled, image“ až na předposlední místo? Domnívám se, že je to právě z toho důvodu, že rozhodování na základě těchto kvalit probíhá intuitivně a tudíž si málokdo jejich skutečnou důležitost uvědomuje. Z hlediska dotazovaného se současně jeví jako poněkud „nepatřičné“ přiznat, že si vybírá právníka podle saka. Na druhou stranu je třeba si otevřeně říci, že vzhled a image, tak jak jsou zachyceny ve výše uvedeném úryvku, představují samozřejmě pouze „druhotné“ indicie, které přinášejí zprostředkovanou či nepřímou informaci o samotných „hlavních“ kvalitách jako takových.

Obdobně zajímavý příklad najdeme na jiném místě výše uvedené knihy: „Proč firmy tolik dbají na osvědčení o elitním vzdělání? Microsoft hledá pracovitého, bystrého člověka na nižší manažerskou funkci v nově založeném odboru. Dva uchazeči, Cooper a Duncan, se zdají být téměř stejní, až na jednu věc: Cooper absolvoval s vyznamenáním MIT, zatímco Duncan prošel Somerville College s odřenýma ušima. Koho z nich Microsoft přijme? Pokud chcete přesvědčit svého budoucího zaměstnavatele, že jste pracovití a chytří, není o tom snad důvěryhodnější důkaz, než že jste absolvovali některou vysoce výběrovou vzdělávací instituci s vyznamenáním. Většina lidí by byla ráda, aby si o nich mnozí zaměstnavatelé mysleli, že jsou pracovití a inteligentní. Absolvování školy, jako je MIT, s vyznamenáním je nesmírně obtížné, i když těmito vlastnostmi skutečně oplýváte. Skutečnost, že Duncan absolvoval mnohem méně prestižní školu s podprůměrným prospěchem, nedokazuje dostatečně, že není pilný a talentovaný, ale firmy se řídí statistikou. V tomto případě pravděpodobnost zvýhodňuje Coopera.“^{xcvi}

Dílčí závěr marketingového výzkumu:

^{xcv} Frank, R., H., Bernake, B., S.: *Ekonomie*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0471-4, s. 316

^{xcvi} Frank, R., H., Bernake, B., S.: *Ekonomie*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0471-4, s. 315

Naprostou většinou respondentů je advokacie vnímána jako **běžná služba**, ke které mají, na rozdíl od např. obyvatel USA, spíše **kladný vztah**. Rovněž **otevřenost k „nákupu“** této služby je poměrně značná.

Rezervovanější vztah ke službám advokátů lze pak vysledovat především u osob starších a s nižšími příjmy, které současně přikládají nepatrně vyšší **význam akademického titulu**.

Při výběru advokáta hraje jednoznačný prim **doporučení a osobní zkušenost**. Nejvíce ceněnými vlastnostmi advokátů jsou: **preciznost, důslednost, přesnost, spolehlivost, důvěryhodnost** a pochopitelně také **zkušenosti**. Značný význam při výkonu advokacie má rovněž **osobní přístup a proaktivita**. Osoby starší a s nižšími příjmy považují za velice důležitý faktor rovněž **cenu** poskytovaných služeb.

4. MARKETINGOVÝ MIX PRO OBLAST ADVOKACIE

Jak již bylo řečeno výše, marketingový mix sestává ze 4 základních složek - „**4 P marketingu**“, kterými jsou:

- **Produkt** výrobek
- **Price** cena
- **Promotion** komunikace
- **Place** distribuce.^{xcvii}

Pro případ služeb bývají tato „4P“ **doplňována o další „P“** v následujících kombinacích:

- **People** lidé
- **Physical Evidence** fyzická přítomnost
- **Process** proces

- **Participants** účastníci
- **Physical Evidence** fyzická přítomnost
- **Process** proces

- **People** lidé
- **Packaging** balík služeb
- **Programming** tvorba programů
- **Partnership** spolupráce.^{xcviii}

Při zohlednění poznatků týkajících se oblasti advokacie a všech jejích specifík se jako nejefektivnější jeví marketingový mix o následujících prvcích:

^{xcvii} Viz Teoretická část práce, kapitola 1.3.

^{xcviii} Viz Teoretická část práce, kapitola 2.7.

- **People** lidé
- **Produkt** výrobek (zde vhodněji „produkt“)
- **Price** cena
- **Promotion** komunikace
- **Place** distribuce, zde spíše umístění provozovny
- **Physical Evidence** fyzická přítomnost
- **Partnership** spolupráce.

Vedle **externího** marketingu bude mít značný význam rovněž marketing **interní**, právě tak jako **interaktivní** (přímý marketing).

4.1 PEOPLE - LIDÉ

Vzhledem ke specifickému charakteru advokátních služeb je logické umístit lidský faktor na první místo. Akcent kladený klienty na preciznost, důslednost, přesnost, spolehlivost, důvěryhodnost a zkušenosti význam této složky marketingového mixu jen potvrzuje.

Advokacie patří mezi typické přímé služby závislé na osobách, které ji poskytují, fundovaných odbornících, na jejichž odbornosti, schopnostech a profesionalitě je přímo závislá kvalita poskytovaného výstupu.

Obzvláštní důraz by tak měl být kladen již na výběr potenciálních zaměstnanců, stranou by však neměla zůstat ani jejich další kultivace prostřednictvím vzdělávání, školení a interního marketingu. Pokud již ale konkrétní kancelář disponuje kvalitním týmem odborníků, je velice důležité, aby o tom byli její stávající i potenciální klienti informováni. Minimem, které lze v této souvislosti vykonat, je umístění stručných profilů jednotlivých zaměstnanců (resp. partnerů či spolupracujících advokátů) na internetové stránky, a to včetně stručného životopisu, informací o absolvovaném studiu, profesní praxi, zkušenostech apod.

V této souvislosti je rovněž důležitá provázanost s PR aktivitami, jejichž cílem by nemělo být budování pozitivního image a dalších aspektů pouze konkrétní advokátní kanceláře, nýbrž též osob, které za ní stojí a které v podstatě tvoří její identitu.

4.2 PRODUKT

V souvislosti s obsahem právních služeb je třeba si v první řadě uvědomit, že zákazník hledá řešení svého problému, nikoli pouze vykonání určitých právních úkonů, jako např. sepsání smlouvy či podání žaloby apod., přestože je jeho zadání mnohdy takto formulováno. Od advokáta je ale implicitně očekáváno, že bude schopen věc posoudit v širších souvislostech, anticipovat možné budoucí následky a konsekvence a v případě potřeby korigovat požadavky klienta, eventuelně doporučit vhodnější alternativu řešení. Troufám si dokonce tvrdit, že „*proaktivita*“ by zde obstála i jako samostatná složka marketingového mixu.

Nezbytným předpokladem kvalitní právní služby je pak také přesnost, obsahová správnost, forma, vzhled, strukturovanost, přehlednost, srozumitelnost a úprava vypracovávaných dokumentů. Mnohdy i malá chybička či nepřesný údaj může znamenat neplatnost smlouvy, prohru soudního sporu apod. O gramatické správnosti snad není nutné se ani zmiňovat. Advokát by se měl současně snažit o to, aby jím sepsané listiny byly srozumitelné a přehledné nejen pro něho, ale především pak pro klienta a další osoby, kterým je určen. Není snad větším důkazem o neprofesionalitě a diletantství právníka, který vyhotoví smlouvu ve formě několikastránkového souvislého jednolitého textu bez jakékoli strukturovanosti v podobě odrážek, odstavců, zvýrazněných údajů apod.

Stejná je pak situace, kdy klient požádá advokáta o právní rozbor nějakého problému či ještě lépe pouze odpověď na otázku zda je lépe něco udělat tak či onak a namísto jednoduché odpovědi srozumitelné pro laika je mu předložen několikastránkový elaborát plný latinských výrazů a paragrafů.

To vše jen podtrhuje význam předchozí složky marketingového mixu – lidí.

4.3 PRICE – CENA

Jak jsme poznali z části věnované analýze provedeného marketingového výzkumu, existuje nemalá skupina potenciálních klientů, pro které je cena velice

důležitým faktorem. Vliv na spotřební chování však bude mít bezesporu i těch osob, které ji v rámci výzkumu zařadili mezi nejméně důležitá kritéria. Tím spíše pak s ohledem na skutečnost, že v některých případech může cena za právní služby dosahovat nemalých výšek, a to zejména v případech, kdy je počítána jako určitý poměr z hodnoty, která je předmětem služby.

Základním právním předpisem upravujícím výši odměny advokáta je tzv. „advokátní tarif“^{xcix}. Ten umožňuje, aby si advokát s klientem dohodl buď „smluvní odměnu“ anebo odměnu „mimosmluvní“, jejíž výše je pro jednotlivé případy určena právě advokátním tarifem. Vedle odměny za jednotlivé úkony lze sjednat také odměnu závislou na čase, který advokát s řešením daného případu stráví apod. Ani smluvní odměna však, s ohledem na omezení stanovená dalšími advokátními předpisy^c, nemůže být v libovolné výši. Obecně se však dá říci, že pokud klient s odměnou souhlasí, neměl by být s její výší závažnější problém (pokud samozřejmě pomineme případy účelově nadhodnocené ceny v případech, kdy její úhrada je buď zcela či částečně fakticky hrazena někým jiným nežli samotným klientem apod.).

Dalším právním předpisem ovlivňujícím výši odměny za právní služby je vyhláška o paušálních sazbách odměn za zastupování před soudem^{ci}, na jejímž základě soud rozhoduje o tom, v jaké výši přiřkne straně úspěšné ve sporu nárok na úhradu, mimo jiné, nákladů vynaložených na právní zastoupení, tzv. „přísudek“.

V intencích výše uvedeného lze pak nakombinovat cenový mix dle individuálních potřeb a strategických záměrů. Přitom nejde jen o cílovou výši odměny, ale též o to, zda bude ovlivněna výsledkem sporu (např. snížení výše odměny pro případ neúspěchu apod.), zda bude po klientovi požadována záloha či ne, zda bude přísudek jedinou případnou odměnou či naopak jakýmsi „bonusem“ navíc atd.

^{xcix} Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ze dne 4. června 1996 č. 177/1996 Sb. o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif); viz též Příloha F – Advokátní tarif

^c Viz Teoretická část práce, kapitola 3.6.

^{ci} Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ze dne 18. prosince 2000 č. 484/2000 Sb., kterou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kterou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů; viz též Příloha G – Vyhláška o paušálních sazbách odměn za zastupování

Zajímavou možností skýtají rovněž dohody o paušálních odměnách v případě stálé spolupráce, kdy jsou tyto stanoveny např. jako pravidelná měsíční platba.

4.4 PROMOTION – MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Při tvorbě marketingového komunikačního mixu je nutné zohlednit především cílovou skupinu, umístění dané advokátní kanceláře a především již několikrát zmiňované specifické poskytnuté služby. Důraz by měl být kladen na serióznost, věrohodnost, nepřilíšnou okázalost a spíše konzervativní pojetí. Na druhou stranu je však nutné současně oslovit a především zaujmout cílovou skupinu. Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících skladbu marketingového komunikačního mixu bude také bezesporu marketingová strategie té které kanceláře. Na základě výše uvedeného by bylo zřejmě nejvhodnější komunikační mix sestavovat z následujících prvků:

Kom. strategie	push	ne
	pull	ano

Komunikační strategie by měla být zvolena „pull“, neboť vzhledem k charakteru poskytované služby se stimulace na straně poptávky jeví jako praktičtější.

Komunikace	osobní	ano
	neosobní	ano

Opět vzhledem k charakteru poskytované služby se jako nejvhodnější jeví osobní komunikace, nicméně ani komunikace neosobní by neměla být v tomto případě zavrhována.

Reklama	výrobová	dle zvolené strategie
	institucionální	ano
	informativní	dle zvolené strategie

přesvědčovací	dle zvolené strategie
připomínací	dle zvolené strategie
tisk	ano
televize	dle zvolené strategie
rozhlas	dle zvolené strategie
venkovní	dle zvolené strategie
on-line reklama	ano
letáky	dle zvolené strategie

Výběr nástroje reklamy je úzce závislý na marketingové strategii konkrétní kanceláře a její cílové skupině. Obecně lze však říci, že institucionální reklama, tisk a on-line reklama je v případě právních služeb aplikovatelná prakticky v každém případě.

Podpora prodeje	kupóny	ne
	vzorky	ne
	rabaty	ne
	prémie	ne
	cenově výhodná balení	ne
	soutěže	ne
	předvádění a ochutnávky	ne
	dárky	ne
	slevy	ano
	výstavky v místě prodeje	ne

Z podpory prodeje se jako vhodný nástroj jeví pouze slevy, v našem případě spočívající v tom, že v případě prohraného sporu budou klientovi například vráceny peníze, respektive již složená záloha, dojde ke snížení cílové odměny apodl.

Public relations	zprávy	ano
	zvláštní akce	dle zvolené strategie

tiskové konference	ano
firemní publikace	ano
sponzoring	ano
lobbování	dle zvolené strategie
brožury	ano
stojany	dle zvolené strategie
znaky	ano
vizitky	ano
firemní dopisní papír	ano
webová stránka	ano

Public relations jsou v našem případě nejvíce využitelným prvkem marketingového komunikačního mixu, neboť vzhledem k charakteru poskytované služby je právě tvorba atmosféry vzájemného porozumění mezi advokátní kanceláří a cílovou skupinou, vytváření kladného postoje cílové skupiny ke značce, dobrého povědomí o poskytovaných službách a pozitivního působení na okolí klíčovými faktory nezbytnými pro úspěch. V tomto směru je vhodné a poměrně frekventované využívání pozitivních referencí od stávajících klientů.

Velký význam má též budování identity značky a její image. V této souvislosti je vhodné se zmínit o **brandingu**, což je využívání nejrůznějších metod, sloužících k budování a posilování značky. Světové advokátní kanceláře jsou si dobře vědomy této skutečnosti a principy brandingů tvoří nedílnou součást jejich marketingové strategie.^{cii} Přitom je třeba mít neustále na zřeteli, že ve vztahu ke službám advokátů dvojnásob platí pořekadlo, že „dobrá pověst se buduje léta, ztrácí se však během okamžiku!“

Osobní prodej	prodejní prezentace	ne
	výstavy	ne
	veletrhy	ne
	motivační programy	ne

^{cii} Názorným příkladem kvalitně budované a „opečovávané“ značky nám mohou být např. advokátní kanceláře jako: White & Case, Linklaters, CMC Cameron McKenna, nebo Lovells.

Osobní prodej se v našem případě nejeví jako zcela vhodný, a proto bych jej nedoporučoval.

Přímý marketing	katalogy	ne
	zásilky	ne
	stánky	ne
	internet	ne
	telemarketing pasivní	ano
	telemarketing aktivní	ne
	teleshopping	ne
	televizní a rozhlasová reklama s přímou odezvou	ne

Z kategorie přímého marketingu jsem zvolil pouze pasivní telemarketing, neboť se mi, opět především s ohledem na charakter poskytované služby, jeví jako jediný vhodný.

Přehled nástrojů marketingového komunikačního mixu zachycuje následující tabulka.

NÁSTROJ		VHODNOST UŽITÍ
KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	PUSH	ne
	PULL	ano
KOMUNIKACE	OSOBNÍ	ano
	NEOSOBNÍ	ano
REKLAMA	VÝROBKOVÁ	dle zvolené strategie
	INSTITUCIONÁLNÍ	ano
	INFORMATIVNÍ	dle zvolené strategie
	PŘESVĚDČOVACÍ	dle zvolené strategie
	PŘIPOMÍNACÍ	dle zvolené strategie
	TISK	ano
	TELEVIZE	dle zvolené strategie
	ROZHLAS	dle zvolené strategie
	VENKOVNÍ	dle zvolené strategie
	ON-LINE REKLAMA	ano
	LETÁKY	dle zvolené strategie
PODPORA PRODEJE	KUPÓNY	ne
	VZORKY	ne
	RABATY	ne
	PRÉMIE	ne
	CENOVĚ VÝHODNÁ BALENÍ	ne
	SOUTĚŽE	ne
	PŘEDVÁDĚNÍ A OCHUTNÁVKY	ne
	DÁRKY	ne
	SLEVY	ano
	VÝSTAVKY V MÍSTĚ PRODEJE	ne
PUBLIC RELATIONS	ZPRÁVY	ano
	ZVLÁŠTNÍ AKCE	dle zvolené strategie
	TISKOVÉ KONFERENCE	ano
	FIREMNÍ PUBLIKACE	ano
	SPONZORING	ano
	LOBBOVÁNÍ	dle zvolené strategie
	BROŽURY	ano
	STOJANY	dle zvolené strategie
	ZNAKY	ano
	VIZITKY	ano
	FIREMNÍ DOPISNÍ PAPÍR	ano
	WEBOVÁ STRÁNKA	ano
OSOBNÍ PRODEJ	PRODEJNÍ PREZENTACE	ne
	VÝSTAVY	ne
	VELETRHY	ne
	MOTIVAČNÍ PROGRAMY	ne
PŘÍMÝ MARKETING	KATALOGY	ne
	ZÁSILKY	ne
	STÁNKY	ne
	INTERNET	ne
	TELEMARKETING PASIVNÍ	ano
	TELEMARKETING AKTIVNÍ	ne
	TELESHOPPING	ne
TELEVIZNÍ A ROZHLASOVÁ REKLAMA S PŘÍMOU ODEZVOU	ne	

Tabulka č. 6 – Nástroje marketingového komunikačního mixu

4.5 PLACE - DISTRIBUCE

V případě právních služeb nelze mluvit o distribuci v pravém slova smyslu nýbrž spíše v přeneseném významu, spočívajícím ve způsobu, jakým bude služba „dodána“ klientovi. Hlavním faktorem tak zde bude zřejmě umístění provozovny, které bude ovlivněno především charakterem cílové skupiny. Pokud se advokátní kancelář bude chtít orientovat na drobnou klientelu v intencích občanského a rodinného práva, zřejmě neumístí svoji provozovnu v administrativní budově s kanceláři několika významných zahraničních podniků a naopak, v případě, že bude chtít oslovit velké nadnárodní společnosti, nebude své sídlo umísťovat v suterénu panelového domu kdesi na sídlišti.

Význam této složky marketingového komunikačního mixu podtrhuje fakt, že u některých služeb bývá přehodnocována jako faktor č. 1. Pokud totiž i sebelepší lidský kapitál nevhodně prostorově umístíme, nebudeme moci jeho kapacitu ani zdaleka využít. Jistým „handicapem“ advokátních a právních služeb vůbec je navíc skutečnost, že jsou velice úzce vázány regionálně. Tak např. odborník na české právo by měl ve Francii zřejmě menší znalost místního práva nežli jakýkoli průměrný občan.

Z ostatních hledisek „distribuce“ nepředstavuje klíčový problém a k její realizaci bude ve většině případů postačovat internet, pošta anebo přímý styk s klientem.

4.6 PHYSICAL EVIDENCE - FYZICKÁ PŘÍTOMNOST

Fyzická přítomnost by měla, vzhledem k osobnímu charakteru služby, zaujímat v rámci marketingového mixu velice významné postavení. Jen málo případů lze totiž uskutečnit bez osobní účasti konkrétního advokáta, který je navíc, zejména v případě složitějších kauz, velice obtížně nahraditelný.

V některých situacích může přítomnost advokáta dokonce suplovat účast samotného klienta (typicky v případech zastupování před soudy či jinými orgány státní správy, při jednáních s protistranou apod. na základě plné moci).

Zajímavým problémem v této souvislosti může být velice častá situace, kdy se klient obrátí na renomovanou advokátní kancelář zastřešenou známým jménem a ve skutečnosti pak jeho casu řeší nezkušený koncipient. Takovýto přístup jistě spokojenost klienta a důvěryhodnost kanceláře nezvyšuje. Na druhou stranu jistě není možné, aby veškeré případy v dané kanceláři řešil advokát s nejzvučnějším jménem. Cílem advokátních kanceláří by mělo být vytvoření takového systému, který zaručí konzistentní kvalitu poskytovaných služeb pro všechny klienty.

4.7 PARTNERSHIP - SPOLUPRÁCE

V případě spolupráce se opět jedná o faktor úzce navazující na osobní charakter advokátních služeb a veškerá jejich již několikrát zdůrazňovaná specifika. Tento fakt rovněž podtrhuje výsledek marketingového výzkumu, ze kterého vyplynul značný význam osobní zkušenosti či doporučení při výběru advokáta.

Klíčový důraz by měl být proto kladen na nepřetržitou a profesionální péči o stávající klienty, která v ideálním případě přeroste do formy trvalé spolupráce či partnerství. Nejvyšším stupněm takového partnerství je pak situace, kdy je advokátní kancelář klientem placena dlouhodobě formou pravidelného paušálu, zahrnující určitý objem služeb. Z ekonomického hlediska jsou takovíto trvalí klienti pro advokátní kanceláře nejhodnotnější, neboť zajišťují trvalý přísun příjmů.

Pojem partnerství lze ale v této souvislosti vykládat též jiným způsobem, a to tak, že advokát by neměl být pro klienta pouze vykonavatelem či dodavatelem jakési služby, ale měl by se stát jeho partnerem, průvodcem a oporou pro celý konkrétní řešený případ.

ZÁVĚR

Pro stanovení aplikace marketingu v advokátních službách byla určující analýza standardně používaných marketingových postupů a trhu advokátních služeb.

Existuje poměrně široká paleta informačních zdrojů, zejména ve formě odborné literatury, a to ať již týkající se marketingu obecně anebo již samotného marketingu služeb. Oblast marketingu právních služeb u nás však dosud uceleným způsobem zpracována nebyla, což ovšem nevnímám jako negativum, ba právě naopak. O co méně informací je v tomto směru k dispozici, o to více prostoru je možno využít pro tvůrčí přístup.

Na počátku aplikační části bylo nutné vyřešit problém volby vhodných metod vstupního zkoumání příslušného tržního prostředí, neboť vzhledem ke specifiku činnosti advokátních kanceláří se některé ukázaly jako ne zcela použitelné. Navíc většina metod strategické marketingové analýzy je koncipována z pohledu konkrétního ekonomického subjektu. Záměrem bylo zkoumat trh právních služeb jako celek. Pro provedení externí analýzy prostředí se ukázala jako vhodný postup např. metoda PEST analýzy anebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Naopak SWOT analýza se již z tohoto pohledu nejevila jako zcela aplikovatelná, vzhledem k tomu, že její podstatnou část tvoří právě hodnocení konkrétního zkoumaného tržního subjektu.

Při samotné aplikaci zvolených metod se jako poněkud nepraktická projevila omezená možnost kvantifikace zjištěných údajů, která by velice usnadnila vyhodnocení jak jednotlivých výstupů, tak i analýzy jako celku. Tento nedostatek jsem se (za cenu jistého zjednodušení) pokusil odstranit přiřazováním hodnot jednotlivým kritériím. Bohužel, ne ve všech případech bylo možno zpracovávaná data takovýmto způsobem kvantifikovat. Domnívám se, že některá kritéria dokonce nelze kvantifikovat vůbec. Otázkou zůstává, zda tento způsob lze považovat za správný, což by mohlo objasnit pouze další hlubší ponoření se do problému, které by přesahovalo rozsah a účel této práce.

S výše nastíněným problémem koreluje rovněž vysoká míra subjektivity, která prostupuje jednotlivými metodami i celou analýzou zkoumaného trhu. V podstatě se dá říci, že osoba „hodnotitele“, její zkušenosti a fundovanost v daném oboru,

má mnohdy větší vliv na celkový výsledek analýzy nežli kontextuální objektivní realita. Některé posuzované proměnné (např. trendy vývoje HDP nebo stabilita vlády) by pravděpodobně vyžadovaly posouzení odborníky na konkrétní problematiku anebo samostatnou analýzu (např. průzkum trhu). Analýzu tohoto druhu by proto měly spíše než jednotlivci zpracovávat kvalitně sestavené expertní týmy.

Největší prostor pro realizaci mi poskytl samotný marketingový výzkum, a to konkrétně jeho část věnovaná dotazníkovému šetření. Bylo velice objevené následně statistickým způsobem zpracovávat získané vstupní informace a být svědkem mnohdy překvapivých výsledků. Jistě by bylo nadmíru zajímavé mít k dispozici několikanásobně větší skupinu respondentů, tím spíše, pokud by byla vzorkem reprezentativním.

Vzhledem k výše popsaným skutečnostem, ať už ve vztahu k jisté míře subjektivity, související s aplikací některých výzkumných metod, anebo v souvislosti s poměrně malým vzorkem zkoumaných osob, by bylo nadmíru troufalé vnímat získané výsledky jako jakési „fundamentální“ veličiny, od kterých se nelze odchýlit. Spíše bychom na ně mohli pohlížet jako na určité vodítko a prostředek pro uvědomění si všech „vlivových“ aspektů a jejich působení. Domnívám se však, že i přes veškeré nedostatky a nepřesnosti získaných informací, tyto jistou výpovědní hodnotu mají, a určitě je lze použít k tvorbě relevantních výstupů využitelných v praxi. Již samotné získávání potřebných dat, kdy musí být zhodnoceny všechny aspekty jednotlivě i ve vzájemných souvislostech, umožní zpracovateli nahlédnout „pod povrch“ věci a uvažovat tak v širších souvislostech.

Na základě získaných informací je možné rovněž stanovit určité obecné zásady pro rozdělení trhu na segmenty klientů. Zvažovanými kritérii by měly být zejména: velikost klienta (individuální klientela, malé či velké společnosti), solventnost klienta (závislá na výši jeho příjmů, společenském postavení apod.), převažující druh problémů klienta (obchodní, občanskoprávní, rodinné, trestní apod.), regionální aspekt, věk klienta, pohlaví apod.

Určitá základní segmentace trhu advokátních služeb by pak mohla vypadat například tak, jak zachycuje následující tabulka:

ZAHRANIČNÍ KLIENŤELA	SPOLEČNOSTI	VELKÉ (nad 50 zaměstnanců)
		STŘEDNÍ (10 - 50 zaměstnanců)
		MALE (do 10 zaměstnanců)
	JEDNOTLIVCI	PODNIKAJÍCÍ
		NEPODNIKAJÍCÍ
		SOCIÁLNĚ SLABÍ
TUZEMSKÁ KLIENŤELA	SPOLEČNOSTI	VELKÉ (nad 50 zaměstnanců)
		STŘEDNÍ (10 - 50 zaměstnanců)
		MALE (do 10 zaměstnanců)
	JEDNOTLIVCI	PODNIKAJÍCÍ
		NEPODNIKAJÍCÍ
		SOCIÁLNĚ SLABÍ

Tabulka č. 7 – Příklad segmentace trhu advokátních služeb

Hlavní rozhodnutí ohledně segmentace trhu a konkrétní cílové skupiny však bude vždy ležet na straně konkrétní advokátní kanceláře.

Jak již jsem se zmínil úvodem, největší prostor pro kreativitu skýtala tvorba samotného marketingového mixu. Nutné bylo skloubit několik protichůdných aspektů, a to zejména specifikum poskytované služby, jejíž image by mělo být spíše konzervativnějšího a seriózního rázu a současně nutnost „být vidět“. Zohlednit ale bylo potřeba i další skutečnosti, které vyplynuly z analytické a výzkumné části práce. Tomu bylo samozřejmě nutné přizpůsobit výběr jednotlivých prvků marketingového komunikačního mixu a rovněž tak jejich složení. Někdy nebylo jednoduché posoudit vhodnost jednotlivých marketingových nástrojů a volba některých z nich by zcela jistě mohla být předmětem mnoha odborných diskusí a polemik. I z toho důvodu jsem, zejména v části věnované marketingovému komunikačnímu mixu, u některých složek dospěl k závěru, že jejich využití bude záviset na druhu konkrétní marketingové strategie toho kterého subjektu. Pokud bych ale měl dojít k nějakému zobecňujícímu závěru, pak jsem, po zhodnocení všech proměnných, dospěl k názoru, že klíčovými aspekty marketingové strategie právní firmy by měl být osobní substrát představovaný fundovanými a důvěryhodnými profesionály a budování osobních vztahů s klienty a pozitivního image.

Závěrem mi zbývá snad jen dodat, že zpracování předmětného tématu bylo velice zajímavé a inspirativní a jistě pro mne bude výzvou ověřit si získané poznatky a výstupy v praxi.

POUŽITÉ PRAMENY

1. ODBORNÁ LITERATURA

- Boučková, J. a kol.: Marketing, C. H. Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-577-1
- Cooper, J., Lane, P.: Marketingové plánování, Grada Publishing, Praha 1997
- Foret, M.: Marketingová komunikace, Computer Press, Brno 2003
- Foret, M., Stávková, J.: Marketingový výzkum, Jak poznávat své zákazníky, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0385-8
- Frank, R., H., Bernake, B., S.: Ekonomie, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0471-4
- Hesková, M. a kol.: Marketingová komunikace a případové studie, VŠE, FM, J. Hradec 2004
- Hill, G.: Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky, Portál, Praha 2004, ISBN 80-7178-641-1
- Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol.: Ekonomický slovník. 1. vydání. Praha: C.H. Beck 2003, ISBN 80-7179-819-3
- Holman, R.: Ekonomie. 3. aktualizované vydání. C. H. Beck, Praha 2002, ISBN 80-7179-681-6
- Horáková, H.: Strategický marketing, Grada Publishing, Praha 2003
- Horáková, I., Stejskalová, D., Škápová, H.: Strategie firemní komunikace, Management Press, Praha 2000
- Kohout, J.: Veřejné mínění, image a metody public relations, Management Press, Praha 1998
- Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3
- Koudelka, J.: Spotřební chování a marketing, Grada, Praha 1997
- Kovář, F.: Strategický management, FM, VŠE 2003
- Kozel, R. a kol.: Moderní marketingový výzkum, Grada Publishing, Praha 2006, ISBN 80-247-0966-X
- Lesáková, D. a kol.: Marketingová strategie, EU, Bratislava 1998
- Lylková, J.: Marketingový audit a kontrola, Grada Publishing, Praha 2000
- Machková, H.: Mezinárodní marketing, Grada Publishing, Praha 2002
- Meffert, H.: Marketing – management, Grada Publishing, Praha 1996

Ogilvy, D.: Ogilvy o reklamě, Management Press, Praha 1996
Petráčková, V., Kraus, J. a kol.: Akademický slovník cizích slov. Academia, Praha 1998, ISBN 80-200-0607-9
Porter, M., E.: Konkurenční výhoda, Grada, Praha 1996
Pospíšil, P.: Efektivní public relations a media relations, Computer Press, Praha 2002
Příbová, M.: Strategické řízení značky, Praha, Ekopress 2000
Tellis, J., G.: Reklama a podpora prodeje, Grada Publishing, Praha 2000
Tomek, J.: Marketingový audit a analýza prodeje, Plzeň 1999
Veber, J. a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2004
Vyakarnam Shailendra, Leppard, J.W.: Plánování podnikatelských strategií, Grada Publishing, Praha 1998
Westwood, J.: Jak sestavit marketingový plán, Grada Publishing, Praha 1999
Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, 2. rozšířené vydání, Linde, Praha 2002, ISBN 80-7201-381-5

2. ČASOPISY, BULLETINY

Bohuněk, B.: Velká očekávání přinášejí velká zklamání. Trend marketing, 3/2007, s. 6 - 7
Bulletin advokacie
Czech Business Weekly
Ekonom
Euro – ekonomický týdeník
Marketing & Media
Nová, M.: Hledáme přísedící k soudu. Zn.: Nutné! MF Dnes, 2007, 4. dubna
Strategie
Trend Marketing

3. PRÁVNÍ PŘEDPISY

zák. č. 85/1996 Sb. o advokacii
zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

zák. č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy

zák. č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

zák. č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex)

další stavovské předpisy České advokátní komory

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ze dne 4. června 1996 č. 177/1996 Sb. o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif)

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ze dne 18. prosince 2000 č. 484/2000 Sb., kterou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kterou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů

4. INTERNETOVÉ STRÁNKY

www.aka.cz

www.cak.cz

www.ara.cz

www.apra.cz

www.czso.cz

5. MULTIMEDIA

CD ROM - Encyklopedie Diderot, Diderot, spol. s r.o., Praha 1999

6. DATABÁZE

ASPI – Automatizovaný systém právních informací

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A** - Počet advokátů v letech 1990 – 2005
- Příloha B** - Podíl advokátů v letech 1990 – 2005 podle pohlaví a podíl českých a zahraničních advokátů v letech 1990 – 2005
- Příloha C** - Vzor dotazníku použitého při výzkumu
- Příloha D** - Ukázky reklamních prostředků souvisejících s právními službami
- Příloha E** - Souhrnná data týkající se dotazníkového šetření
- Příloha F** - Advokátní tarif
- Příloha G** - Vyhláška o paušálních sazbách odměn za zastupování
- Příloha H** - Hledáme přísedící

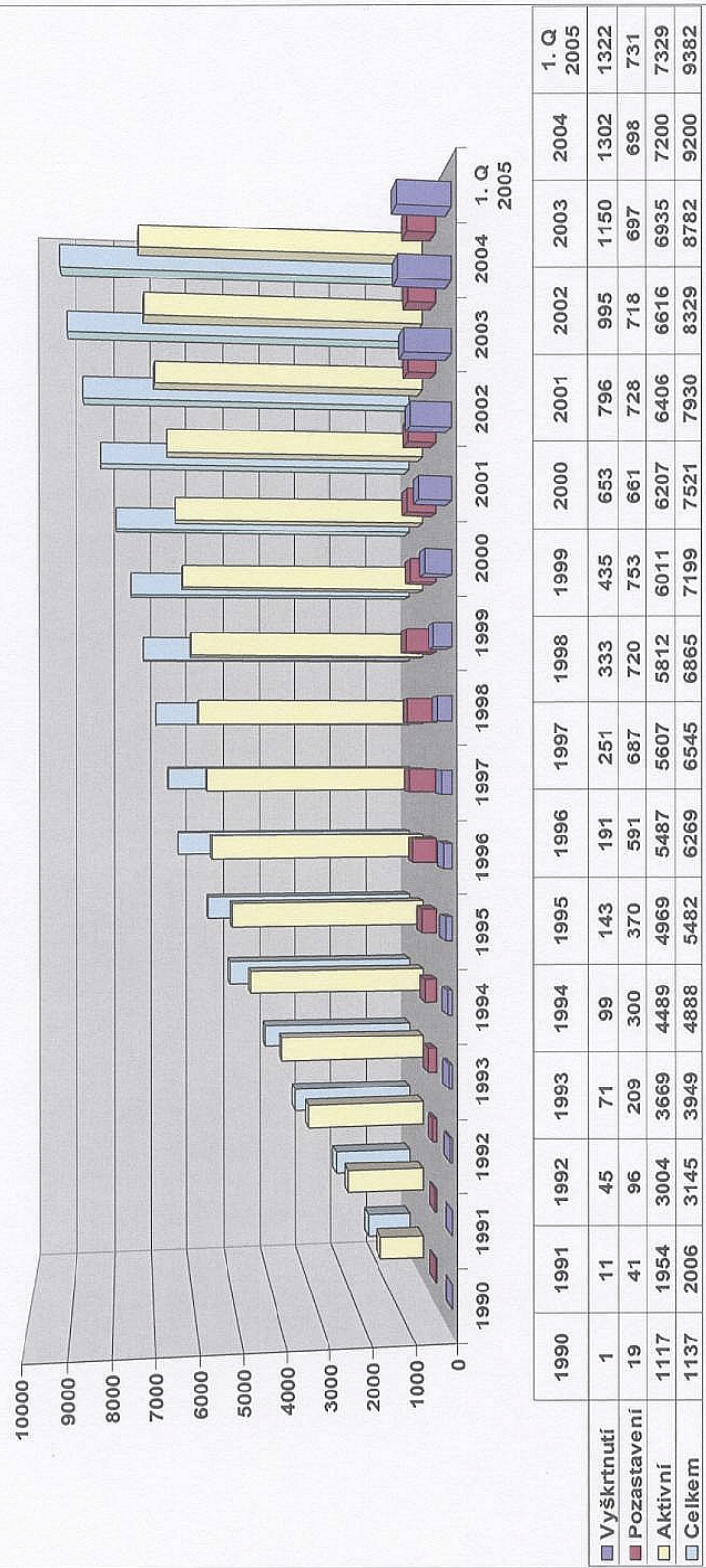
Příloha A

Počet advokátů v letech 1990 – 2005

(zdroj: www.cak.cz)

viz následující strana

Počet advokátů v letech 1990 - 2005



Vyškrtnutí = advokáti vyškrtnutí ze seznamu České advokátní komory na vlastní žádost, z důvodu úmrtí, z důvodu kárného opatření.
Pozastavení = advokáti s pozastaveným výkonem advokacie z důvodu vzniku pracovního poměru, z důvodu vzniku jiné překážky trvající déle než 4 měsíce, z důvodu kárného opatření.
Aktivní = advokáti zapsaní v seznamu České advokátní komory, kterým v současné době není pozastaven výkon advokacie.

Pozn.: Aktuální stav aktivních advokátů k 20.5.2005: 7 393

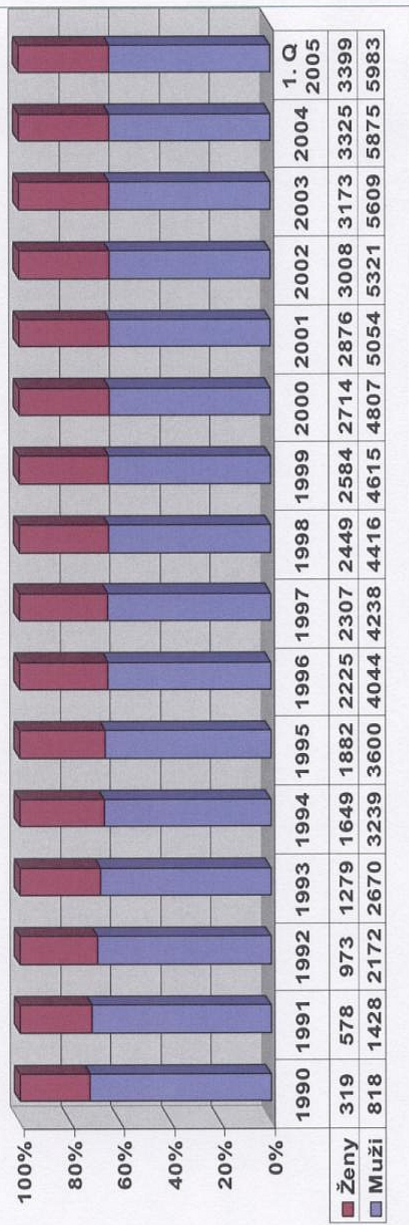
Příloha B

Podíl advokátů v letech 1990 – 2005 podle pohlaví a podíl českých a zahraničních advokátů v letech 1990 - 2005

(zdroj: www.cak.cz)

viz následující strana

Podíl advokátů v letech 1990 - 2005 dle pohlaví



Podíl českých a zahraničních advokátů v letech 1990 – 2005

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čeští %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	98,53	98,18	97,87	97,59	97,30	97,13	96,60	96,97	97,02
Zahr. %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,47	1,82	2,13	2,41	2,70	2,87	3,04	3,03	2,98

Čeští = advokáti zapsaní v seznamu advokátů České advokátní komory oprávnění poskytovat právní služby soustavně a v neomezeném rozsahu
Zahraniční = advokáti zapsaní v příslušné domovské advokátní komoře a po zapsaní do seznamu advokátů České advokátní komory vykonávající advokacii v různém rozsahu i na území ČR: **a) zahraniční** - advokáti zapsaní v seznamu zahraničních advokátů České advokátní komory oprávnění poskytovat právní služby jenom v oblasti mezinárodního práva a práva svého domovského státu; **b) hostující evropští** - advokáti oprávnění poskytovat právní služby na území ČR dočasně nebo příležitostně; **c) usazení evropští** - advokáti zapsaní v seznamu evropských advokátů České advokátní komory oprávnění poskytovat právní služby na území ČR soustavně

Příloha C

Vzor dotazníku použitého při výzkumu

viz následující strana

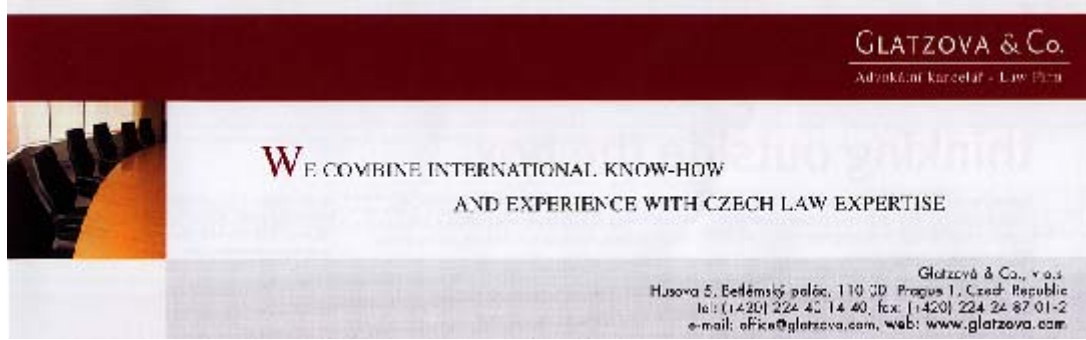
DODAZNÍK - VZTAH VEŘEJNOSTI K ADVOKACII

Tento dotazník byl vypracován ke studijním účelům. Dotazník je anonymní, proto neuvádějte své jméno. U položek označených hvězdičkou se prosím pokuste upřesnit svoji odpověď. Předem děkují za pravdivé zodpovězení jednotlivých dotazů.

POHLAVÍ (podtrhněte vhodnou odpověď)			
MUŽ	ŽENA		
STATUS (podtrhněte vhodnou odpověď)			
STUDUJÍCÍ	ZAMĚSTNANEC	PODNIKAJÍCÍ	DŮCHODCE BEZ TRVALÉHO PŘÍJMU JINÝ*
JÍŽ JSEM V MINULOSTI VYUŽIL/A SLUŽEB ADVOKÁTA (podtrhněte vhodnou odpověď)			
ANO			
NE			
VÝZNAM ADVOKACIE (podtrhněte dle Vašeho názoru nejvhodnější odpověď)			
PARAZITUJE NA LIDSKÉM NEŠTĚSTÍ	JE TO SLUŽBA JAKO KAŽDÁ JINÁ V TĚŽKÝCH SITUACÍCH	POMÁHÁ LIDEM NEMÁM V TĚŽKÝCH NÁZOR	JINÁ ODPOVĚď*
POMOC ADVOKÁTA BYCH VYHLEDAL/A (podtrhněte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor)			
KDYKOLI JE TO OBVYKLÉ ČI VHODNĚ	JEN V NEJNUTNĚJŠÍM PŘÍPADĚ	NIKDY	JINÁ ODPOVĚď*
VÝZNAM TITULU (podtrhněte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor)			
TITUL JUD. SVĚDČÍ O VYŠŠÍ KVALIFIKACI NEZ Mgr.	NA TITULU NEZÁLEŽÍ	JINÁ ODPOVĚď*	
JAK BYCH SI VYBRAL/A ADVOKÁTA (seřadte jednotlivé odpovědi očíslováním vzestupně tak, že číslici 1 přiřadíte řešení, které byste zvolili jako první a číslici 5 řešení nejméně vhodné)			
NA ZÁKLADĚ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI	NA ZÁKLADĚ MEDIÁLNÍ PUBLICITY	NA ZÁKLADĚ REKLAMY SEZNAMU	JINÁ ODPOVĚď*
Hlavní kvalita advokáta (seřadte jednotlivé kategorie očíslováním vzestupně tak, že číslici 1 přiřadíte kategorii dle Vašeho názoru nejdůležitější a číslici 10 té nejméně důležité)			
RYCHLOST	PRECIZNOST, DŮSLEDNOST	NÍZKÁ CENA	TITUL
		SPOLEHLIVOST, DUVĚRHODNOST	DOBRA ADRESA
		DOSTUPNOST	FLEXIBILITA
		ZKŮŠENOSTI	ZKŮŠENOSTI
		"SKÓRE" (počet vyhraných soudních sporů)	VZHLED, IMAGE JINĚ*

Příloha D

Ukázky reklamních prostředků souvisejících s právními službami

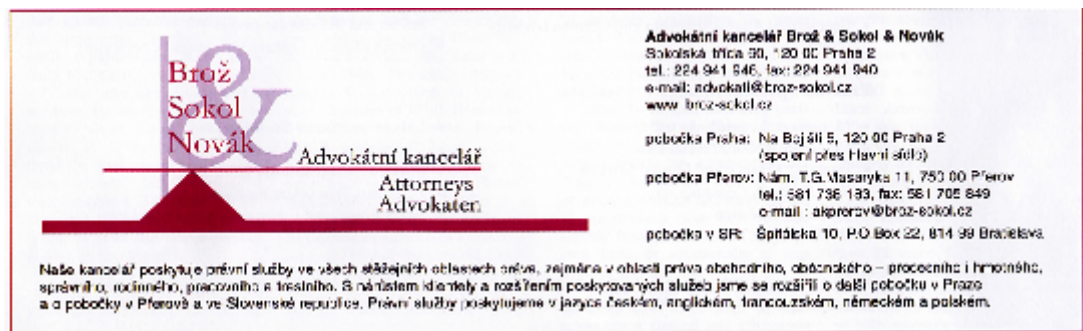


GLATZOVA & Co.
Advokátní kancelář - Law Firm

**WE COMBINE INTERNATIONAL KNOW-HOW
AND EXPERIENCE WITH CZECH LAW EXPERTISE**

Glatzová & Co., v.o.s.
Husova 5, Beletěmský palác, 110 00 Praha 1, Czech Republic
tel.: (+420) 224 45 14 40, fax: (+420) 224 24 87 01-2
e-mail: office@glatzova.com, web: www.glatzova.com

(zdroj: Czech Business Weekly, February 12 - 18/2007, s. 21)



**Brož
&
Sokol
&
Novák**
Advokátní kancelář
Attorneys
Advokaten

Advokátní kancelář Brož & Sokol & Novák
Sokolská třída 30, * 20 00 Praha 2
tel.: 224 941 846, fax: 224 941 940
e-mail: advokati@broz-sokol.cz
www.broz-sokol.cz

pobočka Praha: Na Bajálů 5, 120 00 Praha 2
(společně přes Havní sídlo)

pobočka Píseň: nám. T.G. Masaryka 11, 750 00 Píseň
tel.: 581 736 133, fax: 581 705 849
e-mail: akpiseň@broz-sokol.cz

pobočka v SR: Špitácká 10, P.O. Box 22, 814 99 Bratislava

Naše kancelář poskytuje právní služby ve všech stěžejních oblastech práva, zejména v oblasti práva obchodního, občanského – procesního i hmotného, správního, pracovního a trestního. S nárůstem klientů a rozšířením poskytovaných služeb jsme se rozšířili o další pobočku v Praze a o pobočky v Píseň a ve Slovenské republice. Právní služby poskytujeme v jazycích českém, anglickém, francouzském, německém a polském.

(zdroj: Czech Business Weekly, February 12 - 18/2007, s. 18)



P
PETERKA & PARTNERS
Advokátní kancelář, Law Offices, Cabinet lawyers

▲ Mergers & Acquisitions ▲ Real Estate & Construction ▲ Litigation & Arbitration
▲ Corporate & General Commercial ▲ Banking & Finance ▲ IP & IT
▲ Labour Law ▲ Bankruptcy Proceedings ▲ EU Law ▲ Tax Law

P R A G U E ▲ B R A T I S L A V A ▲ K Y I V

www.peterkpartners.com

(zdroj: Czech Business Weekly, February 12 - 18/2007, s. 19)

Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky

Řešení sporů:

- rychlé – rozhodnutí obvykle do šesti měsíců
- levné – 3% z hodnoty sporu
- efektivní a méně formální
- vysocí odborně – odborníci ze všech odvětví práva jmenování přímo stranami sporu

Doporučená rozhodčí doložka do smluv:

„Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR podle jeho Řádu a Pravidel třemi rozhodci.“

Rozhodčí soud HK ČR a AK ČR
Dlouhá 13, 110 00 Praha 1
Tel.: +420 222 333 340
email: paha@soud.cz
www.arbcourt.cz



Rozhodčí soud
při HK ČR a AK ČR

(zdroj: Euro – ekonomický týdeník, 14/2007, s. 23)

Souhrnná data týkající se dotazníkového šetření

viz následující strany

RESPONDENTI		PŘEDCHOZÍ VYUŽITÍ ADVOKÁTA		VÝZNAM ADVOKACIE						POMOC ADVOKÁTA BYCH VYHLEDALI/A				VÝZNAM TITULU													
		ANO	NE	PARAZITUJE NA LIDSKÉM NEŠTĚSTÍ	SLUŽBA JAKO KAŽDÁ JINÁ	POMÁHA LIDEM V TĚŽKÝCH SITUACÍCH	NEMAM NÁZOR	KDYKOLI JE TO OBVYKLÉ ČI V HODNĚ	JEN V NEJNUJNĚJŠÍM PŘÍPADĚ	NIKDY	JUD. SVĚDČÍ O VYŠŠÍ KVALIF. NEŽ Mgr.	NA TITULU NEZÁLEŽÍ															
CHARAKTERISTIKA		POČET																									
PRAHA	MUŽ	0	0%																								
	ZAMĚSTNANEC	3	15%	2	67%	1	33%	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%	1	33%	2	67%								
	PODNIKAJÍCÍ	16	80%	13	81%	3	19%	0	0%	11	69%	5	31%	0	0%	14	88%	2	13%	0	0%	9	56%	7	44%		
	DŮCHODCE	0	0%																								
	BEZ PŘÍJMU	1	5%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%		
	CELKEM MUŽI	20	43%	16	80%	4	20%	0	0%	13	65%	6	30%	1	5%	16	80%	4	20%	0	0%	11	55%	9	45%		
	ŽENA	0	0%																								
	ZAMĚSTNANEC	14	54%	10	71%	4	29%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%	9	64%	5	36%	0	0%	6	43%	8	57%		
	PODNIKAJÍCÍ	10	38%	8	80%	2	20%	0	0%	5	50%	5	50%	0	0%	8	80%	2	20%	0	0%	7	70%	3	30%		
	DŮCHODCE	0	0%																								
BEZ PŘÍJMU	1	4%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%			
MATĚŘSKÁ DOV.	1	4%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%			
CELKEM ŽENY	26	57%	20	77%	6	23%	0	0%	14	54%	12	46%	0	0%	19	73%	7	27%	0	0%	14	54%	12	46%			
CELKEM PRAHA	46	43%	36	78%	10	22%	0	0%	27	59%	18	39%	1	2%	35	76%	11	24%	0	0%	25	54%	21	46%			
PREROV	MUŽ	5	17%	1	20%	4	80%	1	20%	4	80%	0	0%	0	0%	4	80%	1	20%	0	0%	4	80%	1	20%		
	ZAMĚSTNANEC	16	53%	9	56%	7	44%	3	19%	10	63%	2	13%	1	6%	7	44%	8	50%	1	6%	10	63%	6	38%		
	PODNIKAJÍCÍ	2	7%	2	100%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%		
	DŮCHODCE	2	7%	1	50%	1	50%	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%	0	0%
	BEZ PŘÍJMU	5	17%	1	20%	4	80%	2	40%	1	20%	2	40%	0	0%	3	60%	1	20%	1	20%	3	60%	2	40%		
	CELKEM MUŽI	30	49%	14	47%	16	53%	6	20%	17	57%	6	20%	1	3%	17	57%	11	37%	2	7%	20	67%	10	33%		
	ŽENA	1	3%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%		
	ZAMĚSTNANEC	7	23%	4	57%	3	43%	1	14%	3	43%	3	43%	0	0%	1	14%	6	86%	0	0%	2	29%	5	71%		
	PODNIKAJÍCÍ	5	16%	3	60%	2	40%	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%	2	40%	3	60%	0	0%	5	100%	0	0%		
	DŮCHODCE	11	35%	3	27%	8	73%	2	18%	6	55%	2	18%	1	9%	2	18%	2	18%	6	55%	3	27%	6	55%		
BEZ PŘÍJMU	7	23%	2	29%	5	71%	1	14%	2	29%	4	57%	0	0%	2	29%	5	71%	0	0%	7	100%	0	0%			
MATĚŘSKÁ DOV.	0	0%																									
CELKEM ŽENY	31	51%	12	39%	19	61%	4	13%	15	48%	11	35%	1	3%	8	26%	20	65%	3	10%	21	68%	10	32%			
CELKEM PREROV	61	57%	26	43%	35	57%	10	16%	32	52%	17	28%	2	3%	25	41%	31	51%	5	8%	41	67%	20	33%			
CELKEM MUŽI	50	47%	30	60%	20	40%	6	12%	30	60%	12	24%	2	4%	33	66%	15	30%	2	4%	31	62%	19	38%			
CELKEM ŽENY	57	53%	32	56%	25	44%	4	7%	29	51%	23	40%	1	2%	27	47%	27	47%	3	5%	35	61%	22	39%			
CELKEM VSECH	107	100%	62	58%	45	42%	10	9%	59	55%	35	33%	3	3%	60	56%	42	39%	5	5%	66	62%	41	38%			

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	JAK BYCH SI VYBRALA ADVOKÁTA										HLAVNÍ KVALITA ADVOKÁTA									
	NA ZÁKLADĚ OSOBNÍ ZKŮŠENOSTI	NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ	NA ZÁKLADĚ MEDIÁLNÍ PUBLICITY	NA ZÁKLADĚ REKLAMY	Z TELEFONNÍHO SEZNAMU	RYCHLOST	PŘEČASNOST, DŮSLEDNOS	NÍZKÁ CENA	TITUL	SPOLEHLIVOST, DŮVĚRHODNOS	DOSTUPNOST	DOBŘÁ ADRESA	FLEXIBILITA	ZKŮŠENOSTI	SKÓRE (počet esedních sporů)	VZHLED, VĚK				
PRÁVNÍ MIŽ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
STUDOJICI																				
ZAMĚSTNANEC	1	2	3	5	4	6	4	10	7	1	9	11	5	2	3	8				
	5	1	5	5	5	3	4	9	10	2	6	8	5	1	11	7				
	2	1	3	5	4	7	6	1	8	4	10	11	5	2	3	9				
CELKEM	8	4	11	15	13	16	14	20	25	8	25	30	15	5	17	24				
PODNIKAJÍCÍ	2	1	3	5	4	1	2	6	7	3	10	11	9	4	5	8				
	1	2	3	4	5	5	1	8	7	2	10	11	6	3	4	9				
	1	2	3	4	5	4	2	6	7	1	8	10	5	3	9	11				
	1	2	3	4	5	8	3	5	9	1	6	11	7	4	2	10				
	1	2	3	4	5	5	1	6	9	2	7	11	8	3	4	10				
	2	1	3	5	4	6	1	10	9	2	7	11	5	4	3	8				
	2	1	4	5	3	3	2	8	6	1	4	7	5	9	11	10				
	1	2	3	5	4	6	2	4	11	3	9	10	8	1	5	7				
	2	1	3	4	5	3	8	6	9	2	4	11	5	1	7	10				
	1	2	3	4	5	4	2	6	5	1	7	10	8	1	3	9				
	1	2	3	4	5	3	4	8	9	1	5	10	7	2	6	11				
	1	2	5	5	5	4	1	9	6	2	7	5	8	3	11	10				
	1	2	4	3	5	4	1	9	8	3	11	11	6	2	5	7				
	2	1	3	4	5	5	1	6	8	3	7	9	4	2	11	10				
	2	1	4	5	3	4	2	8	9	1	5	10	7	3	11	6				
	1	2	4	5	3	6	2	8	10	1	5	9	4	3	7	11				
CELKEM	22	1	26	3	70	4	35	113	129	8	112	157	102	48	104	147				
DUCHODCE																				
BEZ PRÁJMU	3	1	2	5	4	5	4	3	11	6	7	8	9	1	2	10				
CELKEM MIŽI PRÁVNIA	33	2	31	3	90	5	53	136	165	8	144	195	126	54	123	181				

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	JAK BYCH SI VYBRAL/A ADVOKÁTA										HLAVNÍ KVALITA ADVOKÁTA																						
	NA ZÁKLADĚ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI	NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ	NA ZÁKLADĚ MEDIÁLNÍ PUBLICITY	NA ZÁKLADĚ REKLAMY	Z TELEFONNÍHO SEZNAMU	RYCHLOST	PRECIZNOST, DŮSLEDNOS	NÍZKÁ CENA	TITUL	SPOLEHLIVOST, DŮVERYHODNOS	DOSTUPNOST	DOBŘÁ ADRESA	FLEXIBILITA	ZKUŠENOSTI	SKÓRE (počet vyřazených soudních sporů)	VZHLED, IMÁGE																	
PRAHA ŽENA	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø	ø																	
STUDIJNÍ																																	
ZAMĚSTNANEC																																	
	1	2	3	4	5	3	1	7	6	2	8	9	11	4	5	10																	
	1	2	3	4	5	4	2	5	7	1	8	10	6	3	5	9																	
	1	2	4	3	5	3	1	5	6	2	7	9	4	8	11	10																	
	1	2	5	3	4	4	3	8	7	2	6	10	5	1	10	9																	
	1	5	5	5	5	5	11	11	11	1	11	11	11	11	11	9																	
	1	2	3	5	4	4	2	6	8	2	7	10	5	2	11	9																	
	1	2	5	4	3	4	2	7	9	1	6	8	5	3	11	10																	
	2	1	3	4	5	4	3	10	8	2	6	11	5	1	7	9																	
	1	2	5	4	3	4	1	9	6	2	3	10	8	5	4	10																	
	1	2	3	4	5	4	3	10	9	2	6	7	5	1	8	11																	
	5	1	5	5	5	5	2	11	8	1	10	6	5	3	4	9																	
	1	5	5	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11																	
	1	2	3	4	5	4	1	5	8	2	3	9	4	7	11	10																	
	2	1	5	4	3	4	2	6	5	1	9	10	8	3	4	11																	
GELKEM	20	1	31	2	57	4	58	4	62	4	79	6	35	3	111	8	109	8	32	2	101	7	131	9	93	7	63	5	113	8	128	9	
PODNIKAJÍCÍ	1	2	3	5	4	4	7	3	10	1	9	11	4	2	6	5	8	8	1	3	2	10	7	11	4	4	2	6	6	5	5		
	2	1	4	5	3	3	7	10	8	3	9	11	5	1	9	2	10	8	3	4	9	7	10	11	5	1	2	2	2	4	4		
	5	1	5	5	5	5	3	5	9	4	7	10	8	1	7	5	9	9	4	4	7	10	10	8	8	1	1	1	5	5	6	6	
	1	2	5	5	5	5	10	9	6	1	5	11	8	4	5	11	6	6	1	1	5	11	8	8	4	3	4	3	7	7	7		
	2	1	3	4	5	5	5	8	6	2	7	9	3	1	7	9	6	6	2	2	7	9	4	4	1	1	1	11	10	10	10	10	
	1	2	4	5	3	3	7	9	2	4	8	10	6	3	8	10	2	2	4	4	8	10	6	6	3	1	3	1	9	9	9	9	
	2	1	3	4	5	4	3	6	7	2	10	11	1	4	10	11	7	7	2	2	10	11	4	4	5	5	5	8	9	8	8	8	
	1	2	3	4	5	4	4	10	9	3	6	11	1	2	6	11	9	10	3	3	6	11	5	5	2	2	7	7	8	7	8	8	
	1	5	5	5	5	5	5	8	10	2	7	11	3	1	8	11	10	8	2	2	7	11	6	6	1	4	4	4	9	9	9	9	
	1	2	3	4	5	4	2	7	8	3	9	10	1	5	7	10	8	8	3	3	9	10	4	4	5	5	6	6	11	11	11	11	
GELKEM	17	2	19	2	38	4	46	5	45	5	53	5	27	3	82	8	73	7	25	3	77	8	105	11	54	5	25	3	53	5	78	8	
DŮCHODČE																																	
BEZ PŘÍJMU	2	1	3	4	5	4	2	6	7	1	5	8	3	4	9	10	7	7	1	1	5	8	9	8	9	4	4	11	10	10	10	10	
MATEŘSKÁ DOV.	1	2	4	3	5	5	2	6	7	3	5	9	1	1	8	10	7	7	3	3	5	9	8	8	1	1	1	10	11	11	11	11	
GELKEM ŽENY PRAHA	40	2	53	2	102	4	111	4	117	5	138	5	67	3	205	8	196	8	61	2	188	7	253	10	164	6	93	4	187	7	227	9	

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ		JAK BYCH SI VYBRALA ADVOKÁTA										HLAVNÍ KVALITA ADVOKÁTA																				
PREROV MÚZ	NA ZÁKLADĚ OSOBNÍ ZKŮŠENOSTI	NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ		NA ZÁKLADĚ MEDIALNÍ PUBLICITY		NA ZÁKLADĚ REKLAMY		Z TELEFONNÍHO SEZNAMU		RYCHLOST	PRECIZNOST, DUSLEDNOS		NÍZKÁ CENA		TITUL		SPOLEHLIVOST, DOVĚRHODNOS		DOBRA ADRESA		FLEXIBILITA		ZKŮŠENOSTI		SKÓRE (počet výhraných sedních sportů)		VZHLED, IMAGE					
		0	1	0	1	0	1	0	1		0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1		
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11			
	2	1	3	4	5	5	5	5	5	3	2	6	6	6	8	8	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11			
	3	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
	1	3	2	4	4	5	5	5	5	5	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
CELKEM	16	3	7	1	19	4	23	5	22	4	26	5	8	2	34	7	28	6	18	4	41	8	54	11	40	8	42	8	50	10		
ZAMĚSTNANEC	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		
	1	3	2	4	4	5	5	5	5	2	1	4	4	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		
	1	5	5	5	5	5	5	5	5	11	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		
	2	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	1	2	4	4	4	4	4	4	4	6	7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	5	5	5	5	5	5	5	5	11	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	5	5	5	5	5	5	5	5	11	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	2	1	5	5	5	5	5	5	5	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	2	1	3	4	4	5	5	5	5	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
CELKEM	39	2	40	3	69	4	75	5	78	5	110	7	65	4	92	6	148	9	126	8	128	8	167	10	161	10	162	10	155	10	161	10
PODNIKAJÍCÍ	1	2	3	4	4	5	5	5	5	4	2	5	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	1	2	5	5	5	5	5	5	5	3	1	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
CELKEM	2	1	4	2	8	4	9	5	10	5	7	4	3	2	15	8	14	7	3	2	12	6	19	10	9	5	13	7	18	9	19	
DŮCHODČE	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
CELKEM	6	3	2	1	10	5	10	5	10	5	22	11	22	11	12	6	12	6	12	6	22	11	22	11	22	11	22	11	22	11	22	
BEZ PŘÍJMU	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	2	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	2	1	3	4	4	5	5	5	5	5	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CELKEM	18	4	6	1	23	5	24	5	25	5	41	8	26	5	20	4	45	9	43	9	45	9	51	10	45	9	48	10	38	8	53	
CELKEM MÚZ PREROV	81	3	59	2	129	4	141	5	145	5	206	7	124	4	173	6	247	8	202	7	248	8	313	10	277	9	287	10	283	9	305	

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	JAK BYCH SI VYBERALI ADOVOKÁTA				HLAVNÍ KVALITA ADOVOKÁTA										SKÓRE (počet vyhraných soudních sporů)	VZHLAD, IMAGE												
	NA ZÁKLADĚ OSOBNÍ ZPŮSOBNOSTI	NA ZÁKLADĚ DOPORUČENÍ	NA ZÁKLADĚ MEDIÁLNÍ PUBLICITY	NA ZÁKLADĚ REKLAMY	Z TELEFONNÍHO BEZNAMU	RYCHLOST	PŘESNOST DŮLEŽNOS	NÍZKÁ CENA	TITUL	SPOLNĚHOVOST DŮVĚRYHOVNOS	DOSTUPNOST	DOBŘERA ADRESA	FLEXIBILITA	ZAŮJEMNOSTI														
PRŮBĚH ZENK V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
STUDIJCI	2	1	3	4	5	10	5	11	4	6	3	9	8	7	1	2												
ZAMĚSTNANEC	1	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
	1	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
	1	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
	5	5	1	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
	2	1	5	4	3	5	2	8	3	4	7	9	10	6	1	11	11	11	11	11								
	1	2	3	4	5	4	1	3	11	2	5	8	6	7	9	10	10	10	10	10								
CELKEM	16	24	3	29	4	33	5	48	7	64	9	48	7	46	7	69	10	72	10	71	10	68	10	65	9	76	11	
PODNIKAJICI	5	1	5	5	5	1	3	10	2	4	7	9	6	5	11	8	5	11	8	8	4	4	4	4	4	4	4	
	5	1	5	5	5	6	5	7	8	1	9	11	10	3	2	10	3	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	1	5	5	5	5	7	5	10	6	4	8	11	9	3	1	9	3	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
CELKEM	21	4	9	2	25	5	35	7	41	6	36	8	21	4	46	9	53	11	38	8	33	7	36	7	36	7	26	5
DŮCHODCOE	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	5	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	1	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	2	1	5	3	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	5	5	5	5	4	1	6	8	2	5	10	7	3	9	11	3	11	4	5	3	4	5	3	4	5		
	5	5	1	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	5	5	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
CELKEM	40	4	28	3	49	4	52	5	67	6	92	6	81	7	80	7	105	10	107	10	90	8	93	8	105	10		
BEZ PŘÍJMU	1	2	5	5	5	3	2	1	7	4	8	10	9	4	8	10	10	9	9	11	11	11	11	11	11	11	6	
	1	4	3	2	5	2	4	5	9	1	3	7	5	1	3	7	7	5	5	6	6	6	6	6	6	6	10	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	1	2	5	5	5	2	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	2	1	3	3	5	2	8	3	4	5	6	9	10	2	7	9	9	10	10	11	11	11	11	11	11	11	2	
	1	3	2	4	4	3	2	4	11	1	7	9	6	1	5	8	9	6	6	6	5	5	5	5	5	8	10	
	5	1	5	5	5	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
16	2	14	2	28	4	31	4	34	5	39	6	39	6	26	4	64	9	68	10	63	9	66	9	66	9	61	9	
MATERIÁK																												
CELKEM ŽENY	95	3	76	2	134	4	145	5	152	5	233	8	208	7	191	6	267	8	287	9	264	9	264	9	250	8	270	9

CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	JAK BYCH SI VYBRALA ADVOKÁTA										HLAVNÍ KVALITA ADVOKÁTA																					
	NAZKLADĚ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI		NAZKLADĚ DOPORUČENÍ		NAZKLADĚ MEDIÁLNÍ PUBLICITY		NAZKLADĚ REKLAMY		Z TELEFONNÍHO SEZNAMU		RYCHLOST	PRECIZNOST, DŮSLEDNOS	NÍZKÁ CENA	TITUL	SPOLEHLIVOST, DŮVĚRYHOVNOS T	DOSTUPNOST	DOBRA ADRESA	FLEXIBILITA	ZKUŠENOSTI	SKÓRE (počet vyhraných soudních sporů)	VZHLED, IMAGE											
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CELKEM MUŽI PRAHA	-33	-2	-31	-2	-67	-3	-80	-5	-88	-4	-92	-5	-83	-3	-136	-7	-165	-8	-42	-2	-144	-7	-195	-10	-126	-6	-54	-3	-123	-6	-181	-9
CELKEM ŽENY PRAHA	-40	-2	-53	-2	-102	-4	-111	-4	-117	-6	-138	-5	-67	-3	-205	-8	-196	-8	-81	-2	-188	-7	-253	-10	-164	-6	-93	-4	-187	-7	-227	-9
CELKEM PRAHA	-73	-2	-84	-2	-169	-4	-201	-4	-205	-4	-230	-5	-120	-3	-341	-7	-361	-8	-103	-2	-332	-7	-448	-10	-290	-6	-147	-3	-310	-7	-408	-9
CELKEM MUŽI PŘEROV	-81	-3	-59	-2	-129	-4	-141	-5	-145	-6	-206	-7	-124	-4	-173	-6	-247	-8	-202	-7	-248	-8	-313	-10	-277	-9	-287	-10	-283	-9	-305	-10
CELKEM ŽENY PŘEROV	-95	-3	-76	-2	-134	-4	-145	-5	-152	-5	-233	-8	-208	-7	-191	-6	-267	-9	-183	-6	-253	-8	-307	-10	-287	-9	-264	-9	-250	-8	-270	-9
CELKEM PŘEROV	-176	-3	-135	-2	-263	-4	-286	-5	-297	-5	-439	-7	-332	-6	-384	-8	-514	-9	-385	-7	-501	-8	-620	-10	-584	-9	-551	-9	-533	-9	-575	-10
CELKEM MUŽI	-114	-2	-90	-2	-196	-4	-231	-5	-233	-5	-298	-6	-177	-4	-309	-6	-412	-8	-244	-5	-392	-8	-508	-10	-403	-8	-341	-7	-406	-8	-486	-10
CELKEM ŽENY	-135	-2	-129	-2	-236	-4	-258	-4	-269	-5	-371	-7	-275	-5	-396	-7	-463	-8	-254	-4	-441	-8	-560	-10	-451	-8	-357	-6	-437	-8	-497	-9
CELKEM VĚCH	-249	-2	-219	-2	-432	-4	-487	-5	-502	-5	-689	-6	-452	-4	-705	-7	-875	-8	-498	-5	-633	-8	-1068	-10	-854	-8	-688	-7	-843	-8	-893	-8

Příloha F

Advokátní tarif

(zdroj: ASPI - Automatizovaný systém právních informací)

viz následující strany

177/1996 Sb.

VYHLÁŠKA

Ministerstva spravedlnosti

ze dne 4. června 1996

o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif)

Změna: 235/1997 Sb.

Změna: 484/2000 Sb.

Změna: 68/2003 Sb.

Změna: 618/2004 Sb.

Změna: 276/2006 Sb.

Ministerstvo spravedlnosti stanoví podle § 22 odst. 2 zákona č. 85/1996 Sb. , o advokacii:

ČÁST PRVNÍ

OBEČNÁ USTANOVENÍ

§ 1

(1) Odměna advokáta za poskytování právních služeb (dále jen "odměna advokáta") se řídí jeho smlouvou s klientem (dále jen "smluvní odměna"); není-li odměna advokáta takto určena, řídí se ustanoveními této vyhlášky o mimosmluvní odměně.

(2) Při stanovení nákladů řízení, jejichž náhrada se klientovi přiznává rozhodnutím soudu nebo jiného orgánu, se výše odměny advokáta určí podle ustanovení o mimosmluvní odměně, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak 1) ; § 12 odst. 2 se neužije. Na to je advokát povinen upozornit klienta, jedná-li s ním o smluvní odměně.

(3) Ustanovením odstavce 2 věty první se řídí i určení výše odměny advokáta ustanoveného soudem.

§ 2

(1) Advokát má vedle nároku na odměnu advokáta též nárok na náhradu hotových výdajů a na náhradu za promeškaný čas za podmínek a ve výši stanovené touto vyhláškou.

(2) Jiné náklady advokáta, zejména náklady na běžné administrativní práce, jsou zahrnuty v odměně advokáta.

ČÁST DRUHÁ

ODMĚNA ADVOKÁTA

Oddíl první

Smluvní odměna

§ 3

(1) Smluvní odměna je ujednáním mezi advokátem a klientem o částce, za niž bude právní služba poskytnuta, anebo o způsobu jejího určení.

(2) Ujednání o smluvní odměně je buď součástí smlouvy, na jejímž základě se právní služba poskytuje, nebo je sjednáno samostatně.

§ 4

(1) Je-li sjednána smluvní odměna podle počtu hodin nebo jiných časových jednotek (dále jen "časová odměna"), náleží dohodnutá sazba časové odměny za každou započatou časovou jednotku, není-li dohodnuto jinak. Na požádání klienta je advokát povinen při vyúčtování odměny advokáta předložit klientovi časovou specifikaci poskytnutých právních služeb.

(2) Jestliže advokát ve smlouvě o časové odměně provedl odhad její celkové výše, je povinen předem písemně upozornit klienta na podstatné překročení původně odhadnuté výše odměny advokáta; jinak se nemůže domáhat zaplacení té části odměny advokáta, o kterou byl původní odhad její výše překročen.

§ 5

Neposkytuje-li advokát právní služby ve sjednaném rozsahu, přísluší mu poměrná část smluvní odměny, není-li dohodnuto jinak.

Oddíl druhý Mimosmluvní odměna

§ 6

Výše mimosmluvní odměny

(1) Výše mimosmluvní odměny se stanoví podle sazby mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby a podle počtu úkonů právní služby, které advokát ve věci vykonal.

(2) Za správu majetku náleží odměna ve výši 10 % ročního příjmu ze spravovaného majetku, nejméně 1000 Kč ročně.

(3) Činí-li advokát prohlášení o pravosti podpisu (1a), náleží mu odměna 30 Kč za každé vyhotovení prohlášení o pravosti podpisu jedné osoby na jedné listině.

§ 7

Sazba mimosmluvní odměny

Sazba mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby činí z tarifní hodnoty

- | | |
|--|--|
| 1. do 500 Kč | 300 Kč, |
| 2. přes 500 Kč do 1 000 Kč | 500 Kč, |
| 3. přes 1 000 Kč do 5 000 Kč | 1 000 Kč, |
| 4. přes 5 000 Kč do 10 000 Kč | 1 500 Kč, |
| 5. přes 10 000 Kč do 200 000 Kč | 1 500 Kč a 40 Kč za každých
započatých 1 000 Kč, o které
hodnota převyšuje 10 000 Kč, |
| 6. přes 200 000 Kč
do 10 000 000 Kč | 9 100 Kč a 40 Kč za každých
započatých 10 000 Kč, o které
hodnota převyšuje 200 000 Kč, |
| 7. přes 10 000 000 Kč | 48 300 Kč a 40 Kč za každých
započatých 100 000 Kč, o které
hodnota převyšuje 10 000 000 Kč. |

Tarifní hodnota

§ 8

(1) Není-li stanoveno jinak, považuje se za tarifní hodnotu výše peněžitého plnění nebo cena věci anebo práva a jejich příslušenství v době započetí úkonu právní služby, jichž se právní služba týká; za cenu práva se považuje jak hodnota pohledávky, tak i závazku.

(2) Je-li předmětem právní služby opěťující se plnění, stanoví se tarifní hodnota součtem hodnot těchto plnění; jde-li však o plnění na dobu delší než pět let nebo na dobu neurčitou, stanoví se jen pětinasobkem hodnoty ročního plnění.

(3) Je-li zákonem stanoveno spojení dvou nebo více věcí ke společnému projednání, považuje se za tarifní hodnotu hodnota věci, která je nejvyšší.

(4) Při výkonu rozhodnutí nebo exekuci (dále jen "výkon rozhodnutí") pro opěťující se plnění je pro stanovení tarifní hodnoty rozhodná jen hodnota splátek, které jsou v době nařízení výkonu rozhodnutí již splatné.

(5) Ve věcech zrušení a vypořádání podílového spoluvlastnictví se vychází z ceny celé věci po odečtení ceny podílu klienta, směřuje-li návrh na přikázání věci klientovi nebo v případě návrhu na prodej věci. Směřuje-li návrh na přikázání věci ostatním spoluvlastníkům, vychází se z ceny celé věci po odečtení ceny podílu ostatních spoluvlastníků. V případě návrhu na reálné rozdělení věci se vychází z ceny celé věci.

(6) Ve věcech vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů se vychází z poloviny hodnoty všech jednotlivých věcí, pohledávek a závazků, které strany učinily předmětem vypořádání.

(7) V dědických věcech se za tarifní hodnotu věci považuje čistá hodnota dědického podílu klienta.

§ 9

(1) Nelze-li hodnotu věci nebo práva vyjádřit v penězích nebo lze-li ji zjistit jen s nepoměrnými obtížemi a není-li dále stanoveno jinak, považuje se za tarifní hodnotu částka 5000 Kč.

(2) Ve věcech péče o nezletilé, osvojení, pěstounské péče, způsobilosti k právním úkonům, přípustnosti převzetí nebo držení v ústavu zdravotnické péče, ve věcech opatrovnických, věcech prohlášení za mrtvého a ve věcech nároků fyzických osob v oblasti sociálního zabezpečení, důchodového, nemocenského a všeobecného zdravotního pojištění se považuje za tarifní hodnotu částka 1000 Kč.

(3) Částka 25 000 Kč se považuje za tarifní hodnotu ve věcech:

a) určení, zda tu je právní vztah nebo právo, určení neplatnosti právního úkonu, jde-li o určení práva k věci penězi neocenitelné nebo jde-li o určení neplatnosti právního úkonu, jehož předmětem je věc nebo plnění penězi neocenitelné,

b) žalob na projev vůle směřující ke vzniku, změně nebo zániku právního úkonu, jehož předmět je penězi neocenitelný,

c) zřízení nebo zrušení věcného břemene a dalších práv a povinností z věcných břemen,

d) osobnostních práv, ve věcech ochrany proti uveřejňování informací, které jsou zneužitím svobody projevu, slova a tisku podle právních předpisů o hromadných informačních prostředcích, a ve věcech vyplývajících z uplatňování práv a povinností podle právních předpisů o ochraně osobních údajů nebo podle právních předpisů o ochraně průmyslového a jiného duševního vlastnictví, bez návrhu na náhradu nemajetkové újmy,

e) nájmu nebytových prostor, staveb a pozemků, nejde-li o peněžité plnění,

f) žalob, kasačních stížností a dalších právních věcí projednávaných podle soudního řádu správního, s výjimkou věcí podle odstavce 2, a

g) ústavních stížností, s výjimkou věcí podle odstavce 2.

(4) Ve věcech osobnostních práv, ve věcech ochrany proti uveřejňování informací, které jsou zneužitím svobody projevu, slova a tisku podle právních předpisů o hromadných informačních prostředcích, a ve věcech vyplývajících z uplatňování práv a povinností podle právních předpisů o ochraně osobních údajů nebo podle právních předpisů o ochraně průmyslového a jiného duševního vlastnictví, s návrhem na náhradu nemajetkové újmy, se považuje za tarifní hodnotu částka 50 000 Kč.

(5) Při výkonu funkce opatrovníka ustanoveného soudem účastníku řízení, jehož pobyt není znám, jemuž se nepodařilo doručit na známou adresu v cizině, který byl stížen duševní poruchou nebo z jiných zdravotních důvodů se nemůže nikoliv jen po přechodnou dobu účastnit řízení nebo který není schopen srozumitelně se vyjadřovat 1b), se považuje za tarifní hodnotu částka 500 Kč.

§ 10

(1) Při zastupování ve správním řízení, včetně řízení o přestupcích nebo o jiných správních deliktech se považuje za tarifní hodnotu částka 5000 Kč.

(2) Při obhajobě v trestním řízení ve věcech, ve kterých soud prvního stupně rozhoduje v neveřejném zasedání, se považuje za tarifní hodnotu částka 500 Kč.

(3) Při obhajobě v trestním řízení, nejde-li o věci podle odstavce 2, se považuje za tarifní hodnotu

a) částka 1000 Kč, jde-li o trestný čin, na který zákon stanoví trest odnětí svobody, jehož horní hranice nepřevyšuje jeden rok,

b) částka 10 000 Kč, jde-li o trestný čin, na který zákon stanoví trest odnětí svobody, jehož horní hranice převyšuje jeden rok a nepřevyšuje pět let,

c) částka 30 000 Kč, jde-li o trestný čin, na který zákon stanoví trest odnětí svobody, jehož horní hranice převyšuje pět let a nepřevyšuje deset let,

d) částka 50 000 Kč, jde-li o trestný čin, na který zákon stanoví trest odnětí svobody převyšující deset let anebo za který lze uložit výjimečný trest.

(4) K zákonnému snížení sazby u mladistvých se nepřihlíží.

(5) Při zastupování poškozeného v trestním řízení ve věci náhrady škody, jež byla poškozenému způsobena trestným činem, se považuje za tarifní hodnotu částka 10 000 Kč; pokud byla poškozenému přisouzena jako náhrada škody peněžní částka převyšující 10 000 Kč, považuje se za tarifní hodnotu tato peněžní částka.

§ 10a

Při výkonu funkce opatrovníka dítěte podle zvláštního právního předpisu upravujícího soudnictví ve věcech mládeže 1c) se považují za tarifní hodnotu částky uvedené v § 10 odst. 3. Přitom se vychází z trestních sazeb, které by se na pachatele vztahovaly, pokud by byl trestně odpovědný.

§ 11

Úkony právní služby

(1) Mimosmluvní odměna náleží za každý z těchto úkonů právní služby:

a) převzetí a příprava zastoupení nebo obhajoby na základě smlouvy o poskytnutí právních služeb,

- b) první porada s klientem včetně převzetí a přípravy zastoupení nebo obhajoby, je-li klientovi zástupce nebo obhájce ustanoven soudem,
- c) další porada s klientem přesahující jednu hodinu,
- d) písemné podání soudu nebo jinému orgánu týkající se věci samé,
- e) účast při vyšetřovacích úkonech v přípravném řízení, a to každé započaté dvě hodiny,
- f) prostudování spisu při skončení vyšetřování, a to každé započaté dvě hodiny,
- g) účast při úkonu správního nebo jiného orgánu, účast na jednání před soudem nebo jiným orgánem, a to každé započaté dvě hodiny,
- h) sepsání právního rozboru věci,
- i) jednání s protistranou, a to každé dvě započaté hodiny,
- j) návrh na předběžné opatření, dojde-li k němu před zahájením řízení, odvolání proti rozhodnutí o předběžném opatření a vyjádření k nim,
- k) odvolání, dovolání, návrh na obnovu řízení, popřípadě stížnost proti rozhodnutí o návrhu na obnovu řízení a vyjádření k nim,
- l) podnět k podání stížnosti pro porušení zákona a vyjádření ke stížnosti pro porušení zákona,
- m) sepsání listiny o právním úkonu.

(2) Mimosmluvní odměna ve výši jedné poloviny náleží za každý z těchto úkonů právní služby:

- a) návrh na předběžné opatření, dojde-li k němu po zahájení řízení, návrh na zajištění důkazu nebo dědictví,
- b) návrh na opravu odůvodnění rozhodnutí, na odstranění následků zmeškání lhůty a na změnu rozhodnutí odsuzujícího k plnění v budoucnu splatných dávek nebo k plnění ve splátkách,
- c) odvolání proti rozhodnutí, pokud nejde o rozhodnutí ve věci samé, a vyjádření k takovému odvolání,
- d) návrhy a stížnosti ve věcech, ve kterých se rozhoduje ve veřejném zasedání, a vyjádření k nim, s výjimkou odvolání, návrhu na obnovu řízení a podnětu ke stížnosti pro porušení zákona,
- e) jde-li o výkon rozhodnutí, za první poradu s klientem včetně převzetí a přípravy zastoupení, za sepsání návrhu na zahájení řízení, vyjádření k návrhu, zastupování při jednání a sepsání odvolání proti rozhodnutí,
- f) účast při jednání, při kterém došlo pouze k vyhlášení rozhodnutí,
- g) účast při přípravě jednání 1d) .

(3) Za úkony právní služby neuvedené v odstavcích 1 a 2 náleží odměna jako za úkony, jimž jsou svou povahou a účelem nejbližší.

§ 12

Zvýšení nebo snížení mimosmluvní odměny

(1) U úkonů právní služby mimořádně obtížných, zejména je-li k nim třeba použití cizího práva nebo cizího jazyka, nebo u úkonů právní služby časově náročných může advokát zvýšit mimosmluvní odměnu až na trojnásobek.

(2) Advokát může snížit mimosmluvní odměnu až o polovinu.

(3) Při spojení dvou nebo více věcí, pro něž spojení ke společnému projednání není stanoveno zákonem, se zvyšuje mimosmluvní odměna náležející ve věci s nejvyšší tarifní hodnotou o polovinu mimosmluvní odměny, jež by jinak náležela v ostatních spojených věcech.

(4) Jde-li o společné úkony při zastupování nebo obhajobě dvou nebo více osob, náleží advokátovi za každou takto zastupovanou nebo obhajovanou osobu mimosmluvní odměna snížená o 20 %.

(5) Při obhajobě v trestním řízení vedeném pro trestné činy spáchané v souběhu náleží advokátovi pouze odměna stanovená pro trestný čin s nejvyšší trestní sazbou.

ČÁST TŘETÍ

NÁHRADA HOTOVÝCH VÝDAJŮ A NÁHRADA ZA PROMEŠKANÝ ČAS

§ 13

Náhrada hotových výdajů

(1) Advokátu náleží náhrada hotových výdajů účelně vynaložených v souvislosti s poskytnutím právní služby, zejména na soudní a jiné poplatky, cestovní výdaje, poštovné, telekomunikační poplatky, znalecké posudky a odborná vyjádření, překlady, opisy a fotokopie.

(2) Advokát se může s klientem dohodnout na přiměřené paušální částce jako náhradě veškerých nebo některých hotových výdajů, jejichž vynaložení se předpokládá v souvislosti s poskytnutím právní služby. Klient pak při vyúčtování nemůže požadovat specifikaci těchto hotových výdajů a advokát nemůže požadovat náhradu těch hotových výdajů, o něž byla dohodnutá paušální částka překročena.

(3) Nedohodl-li se advokát s klientem na jiné paušální částce jako náhradě výdajů na vnitrostátní poštovné, místní hovorné a přepravné, činí tato částka 300 Kč na jeden úkon právní služby.

(4) Není-li o výši náhrady cestovních výdajů dohodnuto jinak, řídí se výše této náhrady právními předpisy o cestovních náhradách. 2)

§ 14

Náhrada za promeškaný čas

(1) Advokátu náleží náhrada za čas promeškaný v souvislosti s poskytnutím právní služby

a) při úkonech prováděných v místě, které není sídlem nebo bydlištěm advokáta, za čas strávený cestou do tohoto místa a zpět,

b) za čas promeškaný v důsledku zpoždění zahájení jednání před soudem nebo jiným orgánem, jestliže toto zpoždění činí více než 30 minut.

(2) Advokátu náleží náhrada za čas promeškaný v souvislosti s poskytnutím právní služby ve výši jedné poloviny mimosmluvní odměny za účast při jednání, které bylo odročeno bez projednání věci, a za dostavení se k jednání, které se nekonalo, aniž byl o tom advokát včas předem vyrozuměn; bylo-li jednání odročeno nebo se nekonalo z důvodů spočívajících na straně klienta advokáta a byly-li tyto důvody advokátovi známy nejméně dva dny před termínem jednání, náleží mu náhrada ve výši jedné čtvrtiny mimosmluvní odměny.

(3) Není-li dohodnuto jinak, náhrada podle odstavce 1 činí 100 Kč za každou i jen započatou půlhodinu.

ČÁST ČTVRTÁ

OSVĚDČENÍ O REGISTRACI PLÁTCE DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY

§ 14a

(1) Advokát, který je plátcem daně z přidané hodnoty, předloží soudu nebo jinému orgánu, u kterého uplatňuje z tohoto důvodu zvýšení odměny a náhrad podle zvláštních právních předpisů 3) , osvědčení o registraci plátce daně z přidané hodnoty vydané příslušným správcem daně 4) .

(2) Vykonává-li advokát advokacii ve veřejné obchodní společnosti zřízené podle zvláštního právního předpisu 5) , předloží za účelem uvedeným v odstavci 1 soudu nebo jinému orgánu osvědčení o registraci plátce daně z přidané hodnoty vydané příslušným správcem daně ohledně této obchodní společnosti.

ČÁST PÁTÁ

USTANOVENÍ PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ

§ 15

Za právní služby poskytnuté přede dnem nabytí účinnosti této vyhlášky přísluší advokátu nebo komerčnímu právníkovi odměna podle dosavadních předpisů.

§ 15a

Mimosmluvní odměna za úkony právních služeb, které advokát jako ustanovený obhájce v trestním řízení poskytl po 1. říjnu 1997, se snižuje o 10 %.

§ 16

Zrušuje se vyhláška Ministerstva spravedlnosti České republiky č. 270/1990 Sb. , o odměnách advokátů a komerčních právníků za poskytování právní pomoci, ve znění vyhlášky č. 573/1990 Sb.

§ 17

Tato vyhláška nabývá účinnosti dnem 1. července 1996.

Ministr:

JUDr. Novák v. r.

Vybraná ustanovení novel

Čl.II vyhlášky č. 276/2006 Sb.

Přechodné ustanovení

Za právní služby poskytnuté přede dnem nabytí účinnosti této vyhlášky přísluší advokátovi odměna podle dosavadních právních předpisů.

1) Vyhláška č. 484/2000 Sb. , kterou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kterou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb. , o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů.

1a) § 25a zákona č. 85/1996 Sb. , o advokacii, ve znění pozdějších předpisů.

1b) § 29 odst. 3 občanského soudního řádu .

1c) § 91 odst. 2 a § 95 odst. 1 zákona č. 218/2003 Sb. , o odpovědnosti mládeže za protiprávní činy a o soudnictví ve věcech mládeže a o změně některých zákonů (zákon o soudnictví ve věcech mládeže).

1d) Zejména § 114c občanského soudního řádu .

2) Zákon č. 119/1992 Sb. , o cestovních náhradách, ve znění zákona č. 44/1994 Sb.

3) § 23a zákona č. 85/1996 Sb. , o advokacii, ve znění zákona č. 228/2002 Sb. § 151 odst. 2 zákona č. 141/1961 Sb. , o trestním řízení soudním (trestní řád), ve znění pozdějších předpisů. § 140 odst. 2 zákona č. 99/1963 Sb. , občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů. § 35 odst. 7 zákona č. 150/2002 Sb. , soudní řád správní, ve znění pozdějších předpisů.

4) § 33 odst. 11 zákona č. 337/1992 Sb. , o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

5) § 15 zákona č. 85/1996 Sb.

Vyhláška o paušálních sazbách odměn za zastupování

(zdroj: ASPI - Automatizovaný systém právních informací)

viz následující strany

484/2000 Sb.

VYHLÁŠKA

Ministerstva spravedlnosti

ze dne 18. prosince 2000,

kteřou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kteřou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb. , o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů

Změna: 49/2001 Sb.

Změna: 110/2004 Sb.

Změna: 617/2004 Sb.

Změna: 277/2006 Sb.

Ministerstvo spravedlnosti stanoví podle § 374a písm. c) zákona č. 99/1963 Sb. , občanský soudní řád, ve znění zákona č. 263/1992 Sb. , zákona č. 24/1993 Sb. a zákona č. 30/2000 Sb. :

ČÁST PRVNÍ

HLAVA I

OBEČNÁ USTANOVENÍ

§ 1

(1) Při rozhodování o náhradě nákladů řízení (§ 151 občanského soudního řádu) soud určí výši odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem v občanském soudním řízení podle sazeb a za podmínek uvedených v této vyhlášce.

(2) U odměny za zastupování notářem se podle této vyhlášky postupuje, jen zastupoval-li notář účastníka v rozsahu svého oprávnění stanoveného zvláštním právním předpisem. 1)

§ 2

(1) Sazby odměn se stanoví pro řízení v jednom stupni z peněžité částky nebo z ceny jiného penězi ocenitelného plnění, které jsou předmětem řízení, anebo podle druhu projednávané věci.

(2) V sazbě podle odstavce 1 jsou zahrnuty všechny úkony právní služby provedené advokátem nebo notářem s výjimkou odměny za úkony, která patří k nákladům řízení, o jejichž náhradě soud rozhoduje podle § 147 občanského soudního řádu .

HLAVA II

SAZBA ODMĚN

DÍL 1

Sazby odměn v řízení prováděném podle části třetí občanského soudního řádu

§ 3

(1) Není-li stanoveno jinak, ve věcech, v nichž je předmětem řízení zaplacení peněžité částky nebo jiné penězi ocenitelné plnění, činí sazba odměny

c) jde-li o právní vztah nebo právo
z průmyslového nebo jiného
duševního vlastnictví 15 000 Kč,

d) v ostatních případech 10 000 Kč.

§ 6

(1) Ve věcech osobnostních práv, ve věcech ochrany proti uveřejňování informací, které jsou zneužitím svobody projevu, slova a tisku podle právních předpisů o hromadných informačních prostředcích, a ve věcech vyplývajících z uplatňování práv a povinností podle právních předpisů o ochraně osobních údajů nebo podle právních předpisů o ochraně průmyslového a jiného duševního vlastnictví činí sazba odměny

a) je-li požadována náhrada
nemajetkové újmy 25 000 Kč,

b) v ostatních případech 15 000 Kč.

(2) Ve věcech uvedených v odstavci 1 nelze postupovat podle § 3.

§ 7

Není-li možné stanovit sazbu odměny podle § 3 až 6, činí

- a) ve věcech rozvodu manželství, určení neplatnosti manželství a určení, zda tu manželství je či není, řízení o určení a popření otcovství 5 000 Kč,
- b) ve věcech upravených zákonem o rodině 1 500 Kč,
- c) ve věcech pracovních 7 500 Kč,
- d) ve věcech nájmu nebo vyklizení nemovitostí, bytů a nebytových prostor a určení, že povinnost k vyklizení bytu není vázána na zajištění bytové náhrady, popřípadě je-li vázána na zajištění jiné bytové náhrady 6 000 Kč,
- e) ve věcech nahrazení projevu vůle 8 000 Kč,
- f) ve věcech práv k věcem cizím 7 500 Kč,
- g) ve věcech rozhodovaných v řízení o některých otázkách obchodních společností, družstev a jiných právnických osob 15 000 Kč.

§ 8

Ve věcech, které nejsou uvedeny v § 3 až 7, činí sazba odměny 9 000 Kč.

DÍL 2

Sazby odměn v řízení prováděném podle částí druhé, čtvrté, páté a šesté občanského soudního řádu

§ 9

Ve věcech předběžných opatření činí sazba odměny 2 000 Kč.

§ 10

(1) Ve věcech obnovy řízení činí sazba odměny 7 000 Kč.

(2) Ve věcech žalob pro zmatečnost činí sazba odměny 8 000 Kč.

(3) Ve věcech odvolání a dovolání se sazba odměny posuzuje podle sazeb, jakými se řídí odměna pro řízení před soudem prvního stupně, není-li stanoveno jinak.

§ 11

Ve věcech žalob podle části páté občanského soudního řádu činí sazba odměny 5 000 Kč.

§ 12

(1) Ve věcech výkonu rozhodnutí nebo exekuce (dále jen "výkon rozhodnutí") činí sazba odměny

a) při nařízení výkonu rozhodnutí,

1. jde-li o vymožení peněžité částky 50 % sazby odměny podle § 3 odst. 1, nejméně 750 Kč,
 2. jde-li o vyklizení 4 000 Kč,
 3. jde-li o splnění jiné povinnosti 2 500 Kč;
- b) při provádění nebo zastavení výkonu rozhodnutí 4 000 Kč.

(2) Ustanovení § 3 odst. 2, 3 a 4 zde platí obdobně.

DÍL 3

Sazby odměn ve zvláštních případech

§ 13

(1) Rozhodne-li soud prvního stupně o odmítnutí žaloby nebo o zastavení řízení, činí sazba odměny 50 % sazeb uvedených v § 3 až 9, § 10 odst. 1 a 2, § 11 nebo § 12, nejméně však 750 Kč a nejvýše 15 000 Kč; to neplatí, bylo-li řízení zastaveno (částečně zastaveno) z důvodu zpětvzetí návrhu.

(2) Jestliže chybí předpoklady pro určení sazby odměny podle odstavce 1, činí sazba odměny 500 Kč.

§ 14

(1) Rozhodne-li soud o odmítnutí odvolání nebo o zastavení odvolacího řízení, činí sazba odměny 50 % sazby stanovené podle § 10 odst. 3, nejméně však 750 Kč a nejvýše 20 000 Kč.

(2) Je-li předmětem odvolacího řízení rozhodnutí o odmítnutí žaloby nebo o zastavení řízení, postupuje se při určení sazby odměny podle § 13.

(3) Je-li předmětem odvolacího řízení pouze rozhodnutí o náhradě nákladů řízení, o lhůtě k plnění, o předběžné vykonatelnosti, o příslušenství pohledávky nebo rozhodnutí procesní povahy, činí sazba odměny 1 000 Kč.

(4) Postupuje-li se podle odstavců 2 a 3, § 10 odst. 3 se nepoužije.

§ 15

Rozhodne-li soud o odmítnutí dovolání nebo o zastavení dovolacího řízení, je-li předmětem dovolacího řízení rozhodnutí o odmítnutí žaloby nebo o zastavení řízení nebo je-li předmětem dovolacího řízení pouze rozhodnutí o náhradě nákladů řízení, o lhůtě k plnění, o předběžné vykonatelnosti, o příslušenství pohledávky nebo rozhodnutí procesní povahy, platí § 14 obdobně.

HLAVA III

SPOLEČNÁ USTANOVENÍ

§ 16

(1) Pro určení sazeb odměn je rozhodný stav v době vyhlášení (vydání) rozhodnutí.

(2) Sazby odměn stanovené procentem z předmětu řízení se zaokrouhlují na celé desetikoruny směrem nahoru.

§ 17

Bylo-li ke společnému řízení spojeno více věcí, určí se sazba odměn

a) stanovených procentem z předmětu řízení ze součtu předmětu řízení všech spojených věcí,

b) stanovených pevnou částkou podle druhu projednávané věci nebo procentem z předmětu řízení a pevnou částkou podle druhu projednávané věci součtem jednotlivých sazeb.

§ 18

(1) Učinil-li advokát nebo notář v řízení pouze jediný úkon právní služby, 2) soud sníží sazbu odměny o 50 %, nejméně na částku 400 Kč. Neučinil-li žádný úkon, odměna mu nepřísluší.

(2) Zastupoval-li advokát nebo notář účastníka v mimořádně obtížné nebo skutkově složité věci, může soud sazbu odměny zvýšit až o 100 %; to neplatí, jde-li o sazbu stanovenou procentem z předmětu řízení.

§ 19

(1) Jestliže odvolací soud zrušil rozhodnutí soudu prvního stupně a věc mu vrátil k dalšímu řízení nebo věc postoupil věcně příslušnému soudu anebo věc přikázal jinému soudu prvního stupně, stanoví se sazba odměny z nového řízení před soudem prvního stupně samostatně; pro určení sazby odměny za řízení před zrušeným rozhodnutím není § 16 dotčen.

(2) Zruší-li dovolací soud rozhodnutí odvolacího soudu, popřípadě též rozhodnutí soudu prvního stupně a sám řízení nezastaví, platí odstavec 1 obdobně.

§ 19a

Zastupoval-li advokát nebo notář v řízení ve stejné věci společně více účastníků, zvyšuje se sazba odměny stanovená podle této vyhlášky bez ohledu na počet zastupovaných účastníků o 30 %.

ČÁST DRUHÁ

Změna advokátního tarifu

§ 20

Vyhláška č. 177/1996 Sb. , o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění vyhlášky č. 235/1997 Sb. , se mění takto:

1. V § 1 odst. 2 se za slovy "mimosmluvní odměně" doplňuje čárka a vkládají se slova "nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak1)".

2. Poznámka pod čarou č. 1) zní:

"1) Vyhláška č. 484/2000 Sb. , kterou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kterou se mění vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb. , o odměnách

advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů."

Dosavadní poznámka pod čarou č. 1) se označuje jako poznámka pod čarou č. 2), a to včetně odkazů na poznámku pod čarou.

ČÁST TŘETÍ

ÚČINNOST

§ 21

Tato vyhláška nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2001.

Ministr:

JUDr. Rychetský v. r.

Vybraná ustanovení novel

Čl. II vyhlášky č. 110/2004 Sb.

Přechodné ustanovení

Při určení výše paušální odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem v jednotlivém stupni občanského soudního řízení nebo soudního řízení správního, které nebylo v tomto stupni ukončeno ke dni nabytí účinnosti této vyhlášky, se postupuje podle dosavadní právní úpravy.

Čl. II vyhlášky č. 277/2006 Sb.

Přechodné ustanovení

Při určení výše paušální odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem v jednotlivém stupni občanského soudního řízení, které nebylo v tomto stupni ukončeno ke dni nabytí účinnosti této vyhlášky, se postupuje podle dosavadních právních předpisů.

1) § 3 zákona č. 358/1992 Sb. , o notářích a jejich činnosti (notářský řád), ve znění pozdějších předpisů.

2) § 11 vyhlášky č. 177/1996 Sb. , o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů. § 12 vyhlášky č. 612/1992 Sb. , o odměnách notářů a správců dědictví.

Hledáme přísedící

(zdroj: MF Dnes, 2007, 4. dubna, s. C1)

Hledáme přísedící k soudu. Zn.: Nutné!

Praha - Strážníci a policisté už hledají své „partáky“ nějakou dobu. Teď se pustil do hledání „partáků“ také pražský městský soud.

Lépe řečeno – začíná kampaň, jejímž cílem je nábor 250 přísedících k městskému sou-

du. „Zatím máme přibližně sto šedesát přísedících, jenže soudy se rozšiřují a potřebují jich čtyři stovky,“ vysvětluje náměstek primátora Rudolf

Blažek. On a pražská radnice se do kampaně obuli, protože právě na zastupitelstvu leží pátým rokem povinnost přísedící volit.

Zatím inzerát, který láká laiky do jednacích síní, vyšel v radničních listech, záhy se však chystá téměř „kobercový nálet“. Letáky budou na Pražany čekat v tramvajích, anonce se objeví na webových stránkách města a na reklamních plochách zastávek.

Rozhodovat o vině a nevině však budou moci jen někteří uchazeči. „Nejdůležitější je, aby se s námi zájemci kontaktovali. Mohou zavolat

na číslo 236 002 101, napsat nebo přijít osobně na úřad do Jungmannovy ulice,“ říká Ivana Odarčenkova z odboru občanskosprávních agend. Právě toto oddělení bude schraňovat životopisy uchazečů.

Do „druhého kola“ postoupí jen bezúhonní Pražané, kteří oslavili třicetiny a kteří disponují čistým lustračním osvědčením. „Když zájemce zastupitelé do funkce

**„Každý člověk dobrý.
Vždyť někdy nemůže senát
ani zasednout, protože
přísedící prostě nejsou.“**

náměstek primátora Rudolf Blažek

přísedících schválí, rozeberou si je soudy,“ naznačuje Odarčenkova.

A pak? Složí slib a budou je čekat čtyři roky zkušeností s českým soudnictvím na vlastní kůži. Na to, že zbohatnou, se příliš těšit nemohou. Kromě náhrady své mzdy dostanou nezdaněných sto padesát korun odměny. Blažek přesto doufá, že se nakonec najde dost odvážných, kteří se přísedícími stanou. „Každý člověk dobrý. Vždyť někdy nemůže ani soudní senát zasednout, protože prostě přísedící nejsou,“ vzdychne.

MAGDALENA NOVÁ