

INSIDER

WEALTH FORUM

EXTERNÍ EXPERTI JAKO KATALYZÁTOR INOVACE

Externí expert může ve správný moment urychlit rozhodování, snížit emoční tlak a přinést know-how, které rodina nemá kapacitně jak pokrýt.

Externí experti mohou být pro rodinu i firmu silným akcelerátorem. Dodají chybějící know-how, pomohou odlehčit rozhodování a vytvoří „bezpečný rámec“ pro citlivá témata, která se uvnitř rodiny často zacyklí. Stejně snadno se ale mohou stát zdrojem nákladné složitosti, závislosti nebo konfliktů, pokud není jasné, jaký mají mandát, jak se měří jejich přínos a kdo drží finální odpovědnost. Text ukazuje, kdy dává smysl family office, advisory board či facilitátor – a jak nastavit spolupráci tak, aby podpořila inovace a zároveň posílila kontrolu, nikoli ji oslabil.

Více na str. 3



INVESTOVÁNÍ VÍCE GENERACÍ: IPS JAKO ÚSTAVA RODINNÉHO PORTFOLIA

Investování více generací vyžaduje systém rozhodování, který musí fungovat i při rozdílných pohledech v rodině, při volatilitě na trzích a ve chvíli, kdy do portfolia přidáte privátní a další alternativní aktiva. Klíčem je investiční politika (IPS), disciplína a několik principů, které obstály napříč cykly.

Pokud rodina investuje společně, největší výzvou bývá sladění očekávání a schopnost držet strategii, když se situace změní. Rodinné portfolio je navíc už samo o sobě

koncentrované. Často ho tvoří firma, nemovitosti nebo jeden sektor a finanční část majetku má potom chránit flexibilitu, rozkládat rizika a vytvářet prostor pro dlouhodobý růst.

V následujících částech se zaměříme na tři oblasti, které rozhodují o kvalitě rodinného investování: Proč se rodinné portfolio řídí jinak než osobní investice? Co by mělo vhodně nastavené IPS zahrnovat? Kdo rozhoduje, doporučuje a kdo nese odpovědnost?

Více na str. 8



DANĚ, PRÁVO A MAJETKOVÉ STRUKTURY



Rodinné firmy a investiční rodiny často řeší tytéž otázky: Jak majetek ochránit? Jak ho spravovat bez zbytečných třenic? A jak předat odpovědnost další generaci? Nestáčí „mít strukturu“. Důležité je, aby právo, daně, role i rodinná pravidla držely pohromadě a fungovaly i ve chvíli, kdy přijde konflikt či krize.

Pokud jste si u některého bodu řekli že je to i váš případ, nejste sami. Právě tyto drobné nejasnosti se v rodinách nejčastěji promění v drahé konflikty. Obvykle však ve chvíli, kdy je potřeba okamži-

té řešení. Rodinný majetek často oslabí nejasně nastavené role, nepropojené dokumenty, „domluvy mezi dveřmi“ a rozhodování, které stojí na důvěře, ale nemá oporu v systému. Dokud je klid, funguje to. Jakmile ale přijde tlak, například generační změna, konflikt, potřeba likvidity nebo zásadní investiční rozhodnutí, rodina zjistí, že jí chybí společný rámec.

Více na str. 4

Slovo ambasadora Wealth Forum – Workshop & Networking 2026

JAK NAŠE RODINA ZAPOJUJE INOVACE S RESPEKTEM K TRADICI A HODNOTÁM?



Inovace mě a moji ženu dennodenně provázely po celou dobu naší podnikatelské kariéry. Chuť věci měnit a dělat je jinak byla vlastně i důvodem, proč jsem 30.11.1989, pár dní po revoluci,

dal výpověď ve státním podniku a od ledna 1990 se pustil do podnikání. Manželka se ke mně připojila ze stejného důvodu. Svoboda věci měnit a dělat je po mém tenkrát za ten risk stála.

A taky při nás stála naše rodina. Když budete firmu od nuly, jste nuceni dělat věci jinak než ještě včera. Rostete každým dnem. Mě to naučilo inovovat s naprostým minimem peněz. Dneska se tomu říká startup, ale často mají mladí tu finanční ranvej docela zameřenou a dlouhou. Myslím, že ty nejlepší věci a lidé se vytváří vždycky pod pořádným tlakem.

Inovace byly součástí našeho každodenního provozu. Abychom spláceli naše dluhy, potřebovali jsme stálý nárůst obrátu. Byly roky, kdy jsme rostli o 100 %. Inovace šly první a provoz jsme za nimi dávali postupně do latě. Potřebovali jsme obrát. Z většího obrátu na kontě si banka může lépe odříznout část peněz na svoje splátky. To bylo mottem každého měsíce prvních 15 let našeho podnikání.

Z důvodu vyšší efektivity jsme si tenkrát zvykli přemýšlet systémem “nic nedělej 2x stejně a stále přinášej něco nového”. Každá myšlenka a každá příležitost v okolí byla pro nás důležitá v tom, že jsme ji potřebovali. Nic nám neuteklo, nebyl čas ztrácet čas.

Minimum věcí, které jsme rozjeli, se nakonec nepodařilo. Potvrzovalo se, že když v něco věříš a zaměříš se na to, tak to nakonec vždy dopadne dobře a množství peněz v tom nehraje roli.

Důležitá je vůle, která Tě vždy přenesne přes chyby a překážky. To jsou naše firemní tradice a hodnoty. To je filozofie, kterou předáváme nastupující generaci. Nejlepší je být nejlepší, inovace je třeba dělat i za cenu chyb, vytrvat a dělat práci také srdcem, s vášní.

Není třeba čekat na velké průlomové inovace. Důležitá jsou každodenní drobná vylepšování. Pokrok je třeba dělat v oblasti lidí (školení, kariérní posuny, kvalifikace), postupů (co se dá dělat jinak), vybavení a technologie (dělej jen s tím nejlepším), produktů (každý produkt má svoji životní křivku) a marketingu (prodávej více a lépe). Když se toto dostane do genetické výbavy firemního organismu, potom z toho jednou za čas přijde něco většího a třeba i epochálního. Takto jsme žili s lidmi v naší firmě a takto to předáváme našim potomkům a nástupcům v managementu okolo nich. Chtějí růst, a to nejde bez inovací. Snaží se to realizovat a další už je na nich. Myslím, že nejlepší výchova nástupců je vlastním příkladem.

Libor Musil
Zakladatel a místopředseda představenstva
Rodinný podnik LIKO-S

“

Nic nedělej 2x stejně a stále přinášej něco nového

”

RODINA JAKO FIRMA, FIRMA JAKO RODINA: PROPOJENÍ FAMILY GOVERNANCE A RODINNÉ ÚSTAVY

Rodinná ústava je základní dohoda o tom, jak rodina přistupuje k vlastnictví, práci ve firmě, rozhodování a řešení sporů. A family governance (rodinná správa) představuje soubor mechanismů – resp. strategií, která tuto dohodu umí převést do praxe.

Rodinná ústava může být skvěle napsaná, a přesto nefungovat, pokud zůstane jen „na papíře“. Teprve family governance (rodinná správa) ji promění v každodenní praxi a vyjasní hranice mezi vlastnictvím a řízením, nastaví férová pravidla pro vstup další generace a dá rodině funkční mechanismy pro řešení sporů dřív, než se konflikt přelije do firmy. V tomto článku popisujeme tři nejslabší propojení, na kterých rodinné systémy nejčastěji ztroskotají. Zároveň tedy přidáváme doporučení, jak je nastavit, aby chránily vztahy i výkon podniku.

MÁTE POCIT...

ŽE KAŽDÁ GENERACE VIDÍ BUDOUCNOST JINAK?

NÁSTUPNICTVÍ • RODINNÁ SPRÁVA • DANĚ • PRÁVO

23. 4. 2026 • PRAHA

**WEALTH FORUM
WORKSHOP &
NETWORKING**

Sleva 20 %
Promo kód WFI 20

TŘI PROPOJENÍ, KTERÁ BÝVAJÍ NEJSLABŠÍ

1) VLASTNICTVÍ VERSUS ŘÍZENÍ

Kdo je akcionář, nemusí být automaticky manažer. Ústava by měla jasně říct, kdo a za jakých podmínek může firmu řídit, jak se hodnotí výkon a kdo rozhoduje o strategii.

2) PRAVIDLA VSTUPU DALŠÍ GENERACE

Největší napětí vzniká, když se očekává „samozřejmý nástup“ bez kritérií a přípravy. Rodinná ústava může nastavit požadavky pro kompetentního nástupce. Příkladem mohou být zkušenosti mimo firmu, vzdělání, role na startu, mentoring a proces hodnocení.

3) MECHANISMUS PRO ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Častým mechanismem je „Předejít tomu, aby k němu vůbec došlo“. Při společné správě majetku vysoké hodnoty nebo řízení rodinné firmy ke konfliktu občas dojde vlivem rozdílných pohledů i očekávání. Proto si stanovte mechanismy, jak spory řešit. Ať již půjde o mediaci, facilitaci, hlasovací pravidla, nebo roli rodinné rady. Bez toho se konflikt může přesunout do firmy a poškodit výkon i vztahy.

EXTERNÍ EXPERTI JAKO KATALYZÁTOR INOVACE

Externí expert může ve správný moment urychlit rozhodování, snížit emoční tlak a přinést know-how, které rodina nemá kapacitně jak pokrýt.

Externí experti mohou být pro rodinu i firmu silným akcelerátorem. Dodají chybějící know-how, pomohou odlehčit rozhodování a vytvoří „bezpečný rámec“ pro citlivá témata, která se uvnitř rodiny často zacyklí. Stejně snadno se ale mohou stát zdrojem nákladné složitosti, závislosti nebo konfliktů, pokud není jasné, jaký mají mandát, jak se měří jejich přínos a kdo drží finanční odpovědnost. Tento text ukazuje, kdy dává smysl family office, advisory board či facilitátor – a jak nastavit spolupráci tak, aby podpořila inovace a zároveň posílila kontrolu, nikoli ji oslabil.

Kdy zřídit family office

Family office nebo tým externích poradců se vyplatí zejména tehdy, když už majetek přesahuje jednoduchou správu a rodina potřebuje:

- koordinaci práva, daní, investic a struktury vlastnictví
- reporting a přehled napříč aktivy
- dlouhodobé nastavení pravidel pro čerpání a reinvestice
- komplexní správu majetku

Kdy je vhodný advisory board

Advisory board funguje jako „profesionální zrcadlo“. Dává firmě oponenturu a pomáhá rodině oddělit strategii od emocí. Smysl má hlavně ve chvíli, kdy rodina řeší inovace, mezigenerační přechod nebo změnu byznysového modelu. Užitek roste, pokud má board jasný mandát, rytmus a konkrétní výstupy (nejen občasná setkání).

Rodiny s dlouhodobě stabilní správou majetku mají jedno společné. Pravidla nejsou v hlavách několika lidí, ale v dohodnutém systému. A ten se dá vytvořit rychleji, když se proces vede profesionálně.

Kdy přizvat facilitátora

Facilitátor je osoba, která nastaví proces tak, aby rodina dokázala bezpečně projít těžkými tématy: role, očekávání, nástupnictví, pravidla komunikace. Když se „nedaří domluvit“, nejde primárně o problém, ale o diskusní proces. Právě tam facilitátor často přinese nejrychlejší posun.

TEXT: EVA ULRICOVÁ
FOTOGRAFIE: MARKÉTA MANDÍKOVÁ



TIP: Zjistěte, jak efektivně využít služeb expertů pro zapojení inovací do správy majetku / řízení podniku. Zúčastněte se workshopu **Kdy využít family office, advisory board nebo facilitátora.**

CO BÝVÁ NEJVĚTŠÍ VÝZVOU PŘI MANAŽERSKÉM NÁSTUPNICTVÍ?

Nástupnictví není jednorázová akce, ale strategická věc. Je jednou z těch složitějších křižovatek v životech firem. Největší výzvou při manažerském nástupnictví překvapivě nejsou procesy, nástroje, tabulky ani životopisy, ale lidský faktor.

V PRAXI SE NÁM OSVĚDČILO VĚNOVAT POZORNOST TĚMTO 5 OBLASTEM:

1. Pracovat s nástupnictvím jako s dlouhodobějším procesem
2. Nerozhodovat se pod tlakem a dobře si promyslet, kdo může být vhodný nástupce ve vazbě na situaci na trhu
3. Pracovat s tím, že je to velmi náročná změna pro celou firmu a je dobré, když je u toho někdo, kdo už to někdy zažil
4. Nebát se pojmenovat obavy jak zakladatele, tak nástupce a pracovat s tím
5. Dobře odlišovat, co je role majitele a co je role ředitele firmy

Těším se, až je více probereme na workshopu v rámci [Wealth Forum - Workshop & Networking 2026](#).

Zdeněk Vosolsobě
Senior business partner
M.C.TRITON
vosolsobe@mc-triton.cz



DANĚ, PRÁVO A MAJETKOVÉ STRUKTURY

Rodinné firmy a investiční rodiny často řeší tytéž otázky: Jak majetek ochránit? Jak ho spravovat bez zbytečných třenic? A jak předat odpovědnost další generaci? Nestačí „mít strukturu“. Důležité je, aby právo, daně, role i rodinná pravidla držely pohromadě a fungovaly i ve chvíli, kdy přijde konflikt či krize. Pokud jste si u některého bodu řekli že je to i váš případ, nejste sami. Právě tyto drobné nejasnosti se v rodinách nejčastěji promění v drahé konflikty. Obvykle však ve chvíli, kdy je potřeba okamžité řešení.

Když dokumenty chrání a nepůsobí komplikace

V praxi se opakuje jeden vzorec. Rodina má dobrý záměr, ale v dokumentech ho nedokáže přeložit do jasných pravidel. Důsledkem jsou šedé zóny a nejistota, která bývá živnou půdou pro konflikty.

TEXT: EVA ULRICOVÁ

TŘI VĚCI, KTERÉ ROZHODUJÍ O TOM, ZDA BUDE SVĚŘENSKÝ FOND FUNGOVAT

Svěřenský fond je silný nástroj, ale jen tehdy, když je dobře popsán účel, role a „scénáře pro horší časy“. Rámcově vychází z občanského zákoníku a evidence svěřenských fondů. Prakticky ale rodiny nejčastěji narážejí na detaily.

1) Účel fondu musí být konkrétní

Účel svěřenské fondu by neměl být pouze „správa majetku“, ale například udržet kontrolu nad firmou, zajistit pravidelné výplaty, financovat vzdělávání NextGen, chránit majetek před vnějšími riziky... Čím jasnější je účel, tím méně prostoru vzniká pro spory.

2) Role a rozhodování: kdo co smí a kdy

V dokumentaci bývá slabinou, když se smíchá role zakladatele, správce a obmyšlených. Rozdělte role členů rodiny a definujte jejich práva a povinnosti – například za jakých podmínek smí obmyšlení čerpat z fondu. Zároveň je vhodné jasně stanovit, kdo je správcem svěřenského fondu, jaký je jeho mandát a jak se volí nový.

3) Připravte „krizová pravidla“

Pokud přijde tlak (propad trhů, rozchod v rodině, náhlá potřeba likvidity), je pozdě na improvizaci. Dobře napsaný statut má předem popsané, kdo může svolat mimořádné jednání, v jakých limitech se dá zasáhnout a jak se chrání dlouhodobý plán.

Největší rozdíl mezi funkčním a nefunkčním nastavením bývá překvapivě malý: dvě–tři věty v dokumentech, jedno rozhodovací pravidlo a jeden jasný proces. Jenže právě tyto detaily dělají v praxi 80 % výsledku.

KDYŽ KAŽDÁ GENERACE VIDÍ
BUDOUCNOST JINAK, JE DOBRÉ
MÍT JASNO, JAK DÁL.

NÁSTUPNICTVÍ • RODINNÁ SPRÁVA • RODINNÁ ÚSTAVA

23. 4. 2026 • GRANDIOR HOTEL PRAGUE



Sleva 20 % - kód WFI20

workshop.wealthforum.cz

PRAKTICKÉ TIPY, JAK NASTAVIT STATUT SVĚŘENSKÉHO FONDU NEBO EMISNÍ PODMÍNKY

Správa rodinného majetku je dnes obsáhlým tématem, které se zabývá celou řadou struktur. Od dnes již tradičních svěřenských či nadačních fondů, přes family office vehikly, až po investiční fondy. Každé z těchto uspořádání má svá specifika. K tomu, aby plnila svou funkci a robustně chránila majetek před myslitelnými riziky, je třeba pečlivé nastavení právních i daňových aspektů. Vytýčení pravidel hned na začátku je klíčem k dlouhodobé stabilitě a efektivitě správy rodinného bohatství.

Svěřenský fond: Plánování, struktura a pravidla

Svěřenský fond je po svém vzniku téměř nezměnitelný. To z něj činí nástroj vhodný pro plánování mezigeneračního předání, kdy vůle zakladatele je pevně otisknuta do fungování fondu. Ale právě i proto je naprosto nezbytné důsledně promyslet, jaký majetek do něj bude vyčleněn. Může jít o nemovitosti, podíly, finanční aktiva, nebo i o umělecké sbírky... U různých typů majetku je pak třeba zvážit, jak bude fond generovat dostatek rozdělitelných prostředků (či zda vůbec).

A nemusí jít jen o pravidelné měsíční platby, lze totiž nastavit i mimořádné platby, například při dosažení určitého věku či dostudování vysoké školy. Tato a další pravidla se musí promítnout do tzv. statu-

tu svěřenského fondu. V něm bude rovněž rozdělena působnost mezi správce, protektora, a beneficiary. Správce se neobejde bez důvěry zakladatele a schopnosti spravovat majetek. U určitých typů struktur se nezřídka doporučuje i zřízení rodinné rady. Za života zakladatele může sloužit k zapojení potomků do rodinného podnikání. Následně na ni mohou přejít kompetence zakladatele, například právo jmenovat beneficiary.

Family office vehicle: Zpětný odkup cenných papírů

Emise cenných papírů ze strany rodinného investičního uspořádání představuje další efektivní nástroj pro strukturování majetku, financování podnikání, nebo předávání hodnoty dalším generacím. Při nastavování emisních podmínek je třeba jasně definovat, kdo může cenné papíry dr-

žet, jaká jsou práva a povinnosti držitelů a za jakých okolností je možné provést zpětný odkup. Výpočet hodnoty při zpětném odkupu je třeba dobře promyslet. Například může být stanoven podle předem určeného vzorce, který může zohledňovat příjmy společnosti (a klidně jen z určité činnosti) nebo hospodářské výsledky dceřiných společností. Moderní emisní podmínky totiž umožňují i navázání hodnoty cenných papírů na výnosy či výsledky dceřiných firem, což přináší flexibilitu a motivační efekt pro všechny zúčastněné strany. Transparentnost a předvídatelnost těchto pravidel je základním předpokladem pro důvěru investorů.

To platí nejen v rodině, ale i při získávání prostředků od investorů. Takový fond však již musí plnit další regulační požadavky, včetně označení jako „osoba rizikového kapitálu“.

Význam přípravy a modelování budoucích situací

Bez ohledu na zvolenou formu správy majetku platí, že úspěch spočívá v důkladné přípravě a pravidelném modelování možných budoucích scénářů. Jen tak lze předejít sporům, zajistit kontinuitu a ochránit rodinné hodnoty i majetek. Správné nastavení statutu svěřenského fondu nebo emisních podmínek cenných papírů je investicí do bezpečné budoucnosti celé rodiny.

Tématu se budeme hlouběji věnovat v rámci workshopu na [Wealth Forum - Workshop & Networking](#).

TEXT: MICHALA MODRÁ A FILIP LUKAČOVIČ

Michala Modrá

Partner, Head of Tax, M&A
BDO
Michala.modra@bdo.cz

Michala má více než 17 let zkušeností s poskytováním daňového poradenství. Zaměřuje se zejména na daň z příjmů právnických osob se specializací na přeměny společností a mezinárodní zdanění. Od roku 2008 do roku 2012 působila ve společnosti Ernst & Young a v letech 2012 – 2020 ve společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika, naposled na manažerské pozici se specializací na mezinárodní zdanění, fúze, štěpení společností a zdanění holdingových struktur. Je certifikovanou daňovou poradkyní.



Filip Lukačovič

Advokát
BDO Legal
Filip.lukacovic@bdolegal.cz

Filip pracuje v BDO Legal od roku 2020, nyní na pozici advokáta. Advokátní praxi vykonává od roku 2016, a to zejména v oblasti obchodního práva, pracovního práva a práva duševního vlastnictví. Zaměřuje se rovněž na problematiku strukturování rodinného majetku, a to jak v rámci konzervativnějších „dynastických“ fondů, tak v uspořádáních uplatňujících jiné moderní přístupy. Filip vystudoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy.



10 OTÁZEK, KTERÉ SI MUSÍ RODINA POLOŽIT DŘÍV, NEŽ ZAČNE ŘEŠIT ROLE JEDNOTLIVÝCH ČLENŮ

Nejvíce sporů při nástupnictví nevzniká kvůli právním, ale kvůli nevyřčeným očekáváním. Dřív než začnete kreslit organizační schéma, zkuste si jako rodina odpovědět na pár jednoduchých – a přitom zásadních – otázek. Ušetří vám měsíce napětí i drahých omylů.

Většina rodin nastavuje proces nástupnictví „zespodu“: nejprve role, potom pravidla a nakonec teprve společná diskuse. Jenže role jsou až výsledkem. Pokud není jasné, proč firma existuje, co má rodině přinášet a jak se budou dělat rozhodnutí, každé jmenování vyvolá druhou vlnu debat. A často emotivnější než tu první.

Nejde jen o to, zda bude nástupce „dost dobrý“. Spíš každý člen rodiny hodnotí úspěch jiným metrem. Prá-

vě proto se v doporučeních pro rodinné firmy (např. Nástupnictví v rodinné firmě. Jak na to, MPO, 2019) opakuje jedno: začněte včas a „holisticky“ – family governance, komunikace, pravidla a teprve poté personálie. Dále naleznete deset otázek, které vám pomohou ve společné komunikaci a diskusi o očekávání dříve, než přijdou na řadu role, pravomoci a podíly.

TEXT: EVA ULRICHOVÁ
FOTOGRAFIE: MARKÉTA MANDÍKOVÁ



Co by mělo být základem každé rodinné ústavy?

Podnikání bez jasných pravidel dlouhodobě neobstojí – a u rodiny to není jiné. Stejně jako roste podnik, roste i rodina, přibývají „noví členové týmu“, role i očekávání. Bez pevného rámce může i sehraná posádka kormidlovat jinam. Rodinná ústava je kompasem.

Mapuje hodnoty, vyjasňuje směřování a dává každému členovi jasné postavení, práva i povinnosti – stejně jako dobře řízený podnik. Chcete vědět, jak nastavit pravidla, která ochrání vztahy i majetek napříč generacemi? Přijďte zjistit, jak to dělají rodiny, které dlouhodobě prosperují.

Zdeněk Vondráček
VGV projekty s.r.o.
zdenek@vgv.cz



10 OTÁZEK, KTERÉ BYSTE SI MĚLI POLOŽIT DŘÍV, NEŽ STANOVÍTE ROLE

1) Co je pro nás úspěch – za 3 roky a za 15 let?

Růst? Stabilní dividendy? Udržení jména a tradice? Prodej a nový projekt? Pokud si každý představuje něco jiného, bude se o „správné“ vedení firmy hádat i ten, kdo ve firmě nikdy pracovat nechce.

2) Chceme firmu vlastnit jako rodina, nebo ji i řídit jako rodina?

Vlastnictví a řízení jsou dvě různé disciplíny. Někde dává smysl profesionální management s rodinnou kontrolou, jinde rodinné vedení. Čím dřív to pojmenujete, tím méně osobních zklamání budete řešit.

3) Jaké hodnoty jsou pro nás nevyjednatelné?

A které naopak chceme předávat?

Hodnoty jsou praktický nástroj: pomáhají rozhodovat ve sporných situacích. Pokud je klíčová „férovost“, co to znamená při odměňování rodinných zaměstnanců? A jestli vám jde o „nezávislost“, jak se stavíte k externímu kapitálu?

4) Jak se u nás rozhoduje a co se stane, když se neshodneme?

Rodiny často žijí v domněnce, že „to nějak dopadne“. Jenže bez procesu rozhodování (a bez dohody o tom, kdo má poslední slovo v jakém tématu) se i banální volby mění v test vztahů. Když tohle nemáte, role nic nevyřeší.

5) Co si jako rodina navzájem dlužíme a co ne?

Zní to tvrdě, ale je to osvobozující. Některé rodiny předpokládají, že „kdo je z rodiny, má nárok“. Jiné, že „kdo chce, musí si zasloužit“. A dokud to neřeknete nahlas, neshodnete se na společném očekávání.

6) Jaký je náš vztah k riziku a změně?

Generace se typicky liší v tempu i chuti inovovat. To není chyba charakteru, ale vliv celospolečenského vývoje a trendů. Rozdílné představy o směru firmy patří mezi časté spouštěče napětí při nástupnictví.

7) Co přesně znamená „připravený nástupce“ a kdo to bude posuzovat?

Nejde o to říct si „on je šikovný“. Zaměřte se na to, jaké má kompetence, zkušenosti, jak je odpovědný. A kdo to hodnotí? Zakladatel, rodinná rada, externí poradce nebo představenstvo? Bez měřítek sklouznete k debatám typu „mně se zdá“.

8) Jak bude vypadat role odcházející generace a kdy se změní?

Tohle je nejcitlivější bod. Často nejde o předání firmy, ale o předání identity. Pomáhá, když se role „zakladatele po předání“ popíše předem. Určete si jasně, kde bude mít předávající generace vliv, kde bude konzultantem a kde naopak vědomě ustoupí.

9) Jak nastavíme spravedlnost mezi sourozenci a větve-mi rodiny?

Spravedlnost není vždy rovnost. Někdo pracuje ve firmě, někdo ne. Někdo nese odpovědnost, někdo preferuje pasivní roli. Pokud neodlišíte odměnu za práci a výnos z vlastnictví, zaděláváte si v rodině na postupnou frustraci.

10) Jak budeme o citlivých věcech mluvit pravidelně, bezpečně a bez dramát?

Rodinné firmy často komunikují „operativně“ (o číslech, zakázkách, problémech), ale málo „strategicky“ (o směru, očekáváních, hranicích). Přitom právě strukturované rozhovory s pravidly snižují riziko konfliktu více než jakýkoli dokument.

JAK NA ROZHODOVÁNÍ V RODINĚ, KDYŽ SE JEDNOTLIVÉ POHLEDY LIŠÍ?

JAK NA RODINNOU INVESTIČNÍ STRATEGII? PRINCIPY, KTERÉ OBSTÁLY NAPŘÍČ KRIZEMI

Pokud v krizi měníte investiční plán bez jasné strategie, často tím jen zhmotníte ztráty a zhoršíte dlouhodobý výsledek. Rodiny, které stabilně rostou napříč cykly, obvykle nestaví na „horkých“ produktech, ale na jednoduchém systému: dostatečné likviditě, předem daných pravidlech výběrů a rozhodování, konzistentní diverzifikaci a disciplíně při změnách. Tento článek shrnuje principy, které pomáhají udržet kontrolu, chránit kapitál a využít dlouhý horizont jako skutečnou výhodu.

Nejdřív bezpečný systém, až potom výnos

Likvidita, pravidla výběrů a jasné rozhodování bývají důležitější než volba konkrétního produktu. Bez nich se portfolio stává rukojmím emocí, a to je v dlouhodobém horizontu nejdražším rizikem.

Diverzifikace jako ochrana před neznámým

Diverzifikace je jednou z nejdůležitějších investičních strategií. Rodina bývá už tak koncentrovaná (firma, nemovitosti, jeden sektor). Investiční portfolio má proto plnit stabilizační roli a rozkládat riziko, udržet flexibilitu a chránit dlouhodobý plán.

Změny podle pravidel

Chcete změnit strategii? To vyžaduje proces, nikoliv impulzivní jednání. Dobré IPS by mělo definovat, co je důvod ke změně (např. změna cílů, změna

likviditních potřeb, dlouhodobá změna rizikové kapacity), kdo ji navrhuje a kdo ji schvaluje.

Dlouhý horizont je výhoda jen tehdy, když rodina zvládá psychologii

Dlouhý horizont znamená vydržet období, kdy to nevypadá dobře. Proto mají úspěšné rodiny nastavené investiční rituály (reporting, rebalancování, pravidelné revize), které pomáhají držet kurz i při volatilitě.

Méně výjimek, více konzistence

Jedna „speciální příležitost“ obvykle nevádí. Problém je, když se výjimky stanou strategií. Každá výjimka by měla mít limit, zdůvodnění, kontrolní mechanismus a plán výstupu.

TEXT: EVA ULRICHOVÁ

Kdy je nutné do správy rodinného majetku zapojit externího poradce?

Dlouhodobé statistiky ukazují, že kritickým faktorem rodinného podnikání nebývá trh nebo konkurence, ale absence strukturované governance, jasných nástupnických mechanismů a oddělení rolí rodiny, vlastnictví a řízení. Zapojení externího odborníka v této oblasti by proto nemělo být krizovou reakcí, nýbrž vědomou inovací v řízení rodinného podnikatelského ekosystému.

Využití nezávislých expertů, facilitátorů nebo (multi) family office pomáhá k efektivnímu nastavení rodinné správy a chrání nejen podnikání, ale i to nejcennější, a to vztahy v rodině. V rámci rodinného podnikání spolupráce s experty prokazatelně zvyšuje kvalitu rozhodování a řízení a představuje tak významnou konkurenční výhodu.

Petra Hájková
Partner advokát, spoluzakladatel
Poradenská skupina Talers
petra.hajkova@talers.cz



INVESTOVÁNÍ VÍCE GENERACÍ: IPS JAKO ÚSTAVA RODINNÉHO PORTFOLIA

Investování více generací vyžaduje systém rozhodování, který musí fungovat i při rozdílných pohledech v rodině, při volatilitě na trzích a ve chvíli, kdy do portfolia přidáte privátní a další alternativní aktiva. Klíčem je investiční politika (IPS), disciplína a několik principů, které obstály napříč cykly.

Pokud rodina investuje společně, největší výzvou bývá sladění očekávání a schopnost držet strategii, když se situace změní. Rodinné portfolio je navíc už samo o sobě koncentrované. Často ho tvoří firma, nemovitosti nebo jeden sektor a finanční část majetku má potom chránit flexibilitu, rozkládat rizika a vytvářet prostor pro dlouhodobý růst.

V následujících částech se zaměříme na tři oblasti, které rozhodují o kvalitě rodinného investování: Proč se rodinné portfolio řídí jinak než osobní investice? Co by mělo vhodně nastavené IPS zahrnovat? Kdo rozhoduje, doporučuje a kdo

nese odpovědnost?

Proč se rodinné portfolio řídí jinak než osobní investice

Rodinné investování má jednu specifickou vlastnost. Rozhodnutí nikdy nedopadá jen na výnos. Dopadá i na vztahy, na reputaci rodiny a často i na stabilitu rodinného podnikání. Zatímco jednotlivec může změnit strategii „přes noc“, rodina potřebuje rámec, který chrání dlouhodobý záměr před krátkodobými emocemi a zachová portfolio pro další generace. V praxi proto nejde o to, zda má pravdu první generace, která zná riziko z byznysu, nebo druhá a třetí generace, která typic-

ky požaduje větší diverzifikaci, transparentnost a podporu inovativních projektů. Důležité je, zda rodina dokáže přeložit investiční cíle do pravidel, která jsou srozumitelná, měřitelná a v krizi se o ně dá opřít.

Co je IPS?

Prohlášení o investiční politice (IPS – Investment Policy Statement) je dokument, který v rodině plní roli „provozního manuálu“. Popisuje, jak se rozhoduje, kdo má jakou odpovědnost, jaké jsou limity a co se děje, když nastane mimořádná situace. Dobře sepsané IPS nemusí být dlouhé, ale musí být zcela jasné pro všechny (i budoucí) členy rodiny.

Co by mělo IPS obsahovat, aby bylo užitečné v praxi

Cíle portfolia ve větách, nejen v procentech

Začněte tím, na čem se rodina shodne. Chcete chránit kupní sílu majetku, generovat předvídatelné cashflow, financovat vzdělávání, budovat rezervu nebo podpořit filantropii? Bez tohoto bodu se každý další parametr (riziko, likvidita, časový horizont) bude v rodině interpretovat jinak.

Strukturujte podle funkce

Část portfolia byste měli mít okamžitě dostupnou. Další část je relativně stabilní, část roste a část může být oportunistická.

Nejčastější napětí vzniká tehdy, když rodina očekává výnos růstové složky, ale chování vyžaduje od stabilizační složky.

Limity, které chrání disciplínu i vztahy

Limity fungují jako pojistka proti koncentraci rizika a proti tomu, aby někdo „v dobré víře“ posunul rodinné portfolio mimo dohodnutý rámec.

Typicky se vyplatí definovat:

- maximální podíl jedné pozice/strategie
- limity expozice na měnu, sektor či region
- limit nelikvidity (privátní aktiva, alternativy)
- podmínky pro použití páky (pokud vůbec)
- pravidla pro výjimky a kdo je schvaluje

Stanovte, kdo rozhoduje, kdo doporučuje, kdo nese odpovědnost

IPS musí vyjasnit rozhodovací proces – ideálně tak, aby rodina nemusela při každém výkyvu trhu veškeré aspekty řešit znovu. V praxi to znamená definovat investiční výbor či rodinnou radu, pravidla hlasování, podpisové pravomoci, reporting, střet zájmů a způsob revize strategie.

Rebalancování a rutina

Výhodu získává ten, kdo se drží plánu. IPS by mělo definovat, kdy a jak se rebalancuje, jak se nakládá s novým kapitálem a jak se řeší výběry. Disciplína dělá v dlouhém horizontu více než nejchytřejší predikce.

TEXT: EVA ULRICHOVÁ

TIP: Jak na rodinné investice? Zúčastněte se Wealth Forum – Workshop & Networking

JURISDIKČNÍ DIVERZIFIKACE: JAK GLOBALIZOVAT PORTFOLIO BEZ ZTRÁTY KONTROLY

Když rodina začne investovat globálně, nezmění se jen seznam nástrojů, ale i typ rizik: měnové, regulatorní, protistranové, provozní a – u privátních aktiv – často informační.

Když rodina globalizuje portfolio, neřeší už jen výběr trhů a produktů, ale především nové vrstvy rizik – měnové, regulatorní, protistranové i provozní. Jurisdikční diverzifikace může otevřít přístup k širším investičním příležitostem včetně privátních trhů a zároveň zvýšit předvídatelnost správy vybraných částí majetku. Klíčem však není otázka „kam“, ale „proč“ – a hlavně kolik nelikvidity si rodina může dlouhodobě dovolit, aniž by ztratila kontrolu.

Nejdřív „proč“, až potom „kam“

Jurisdikční diverzifikace má smysl typicky ve třech situacích:

1. rodina hledá širší investiční příležitosti a přístup k privátním trhům
2. chce rozložit měnové a systémové riziko
3. chce zvýšit právní a provozní předvídatelnost některých částí správy majetku

Klíčová otázka ale zní, jaká míra nelikvidity je pro rodinu únosná. Privátní aktiva sice mohou zvýšit diverzifikaci a potenciál výnosu, ale pokud rodina podcení likviditní plán, stane se nelikvidita problémem ve chvíli, kdy přijde příležitost nebo tlak.

Jak zařadit alternativy a privátní aktiva efektivně

Začněte limitem nelikvidity, ne produktem

Nejdřív se dohodněte, jaké procento portfolio může být dlouhodobě „uzamčené“. Teprve pak vybírejte strategie: private equity, private credit, infrastrukturu, real assets, hedgeové strategie či přímé investice.

Oddělte investice od „rodinných projektů“

Rodinné projekty (nemovitost, developerská příležitost, in-

vestice do známých) mohou být přínosné. Neměly by ale předstírat, že jsou diverzifikované portfolio. V IPS jim tedy raději přiřadíte vlastní kategorii, vlastní limity, vlastní governance a jasný plán výstupu.

Due diligence a reporting jako standard

U privátních aktiv bývá hlavním rizikem neprůhlednost oceňování, poplatků, struktury, governance, likvidity nebo protistrany. Rodina, která nastaví minimální standard due diligence a pravidelný reporting, tak dramaticky snižuje riziko nepřijemných překvapení.

Zásada jednoduchosti: když to nejde vysvětlit na jedné stránce, je to složité

Komplexní struktura může někdy dávat smysl. Pro rodinné řízení ale často platí opak. Jednoduchost může být konkurenční výhodou. Zvyšuje kontrolu, snižuje provozní riziko a ulehčuje generační předání.

TEXT: EVA ULRICHOVÁ
FOTOGRAFIE: MARKÉTA MANDÍKOVÁ



NADACE MUSÍ UMĚT KAPITÁL NEJEN CHRÁNIT, ALE I ZHODNOCOVAT

V debatě o nadacích bývá nejčastěji slyšet jejich společenský účel. Martina Břeňová, výkonná ředitelka Nadace OSF, však ukazuje, že stejně důležitá je i kvalita správy nadačního kapitálu. Nadace podle ní nemá majetek pouze uchovat, ale musí s ním pracovat tak, aby mohl dlouhodobě sloužit svému poslání. „Nadace není o rychlém efektu. Je to závazek na desítky let,“ prozradila v rozhovoru pro Wealth Magazin - Premium.

Právě proto se nestačí spokojit se jen se zachováním původní hodnoty majetku. „Nadace pracuje s majetkem, který by se měl dlouhodobě zhodnocovat. Není to jen o jeho zachování,“ upozornila ředitelka Nadace OSF, „Osobně považuji za morální povinnost správce nadace snažit se o to, aby se nadační kapitál postupně navyšoval.“

Po svém nástupu do Nadace OSF se proto zaměřila na revizi finančního řízení a vytvoření investičního výboru. Jejím cílem bylo posunout nadaci k dynamičtějšímu investičnímu portfoliu a větší soběstačnosti. „Věděla jsem, že cílem je vytvořit dynamičtější investiční portfolio a také investiční výbor složený z odborníků, kteří rozumějí správě peněz

dárců,“ řekla Martina Břeňová. Změna se podle ředitelky promítla i do samotného složení portfolia. Nadace byla dříve velmi konzervativní, dnes více pracuje s rovnováhou mezi opatrností a potřebou reagovat na vývoj tržů. „Například jsme se rozhodli navýšit podíl kapitálu investo-

“

„Osobně považuji za morální povinnost správce nadace snažit se o to, aby se nadační kapitál postupně navyšoval.“

”

vaného do akciových a privátních produktů. Nadace byla do té doby velmi konzervativní. Moji ambicí ale bylo nastavit zdravou rovnováhu, zůstat opatrní, ale zároveň reflektovat aktuální tržní podmínky a volatilitu.“

Důležitým cílem je také to, aby nadace dokázala z výnosů financovat část vlastního rozvoje. „Tyto náklady hradíme z vlastních výnosů, nikoli z darů,“ vysvětlila Martina. Podle ní je legitimní, aby nadace investovala do vlastního fungování, vzdělávání týmu nebo inovací, ale ideální je, když na to nemusí využívat prostředky určené od dárců.

Investiční přístup Nadace OSF přitom nestojí na aktivním

denním obchodování. Část portfolia spravují externí firmy a část směřuje do nástrojů, které umožňují pružnost bez potřeby každodenních zásahů. „Volíme proto instrumenty jako ETF nebo další produkty, které umožňují rozumnou míru flexibility bez potřeby denního zásahu,“ doplnila Martina Břeňová.

TEXT: EVA ULRICHOVÁ
FOTOGRAFIE: MARKÉTA MANDÍKOVÁ



Osobní pozvánka od šéfredaktorky

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

děkuji Vám, že jste si otevřeli toto vydání novin Wealth Forum Insider. Wealth Forum Insider vznikl jako průvodce tématy, která dnes zásadně ovlivňují rozhodování rodinných firem, investorů, správců majetku i vícegeneračních rodin, a zároveň jako pozvání k osobní diskusi nad tím, co tato témata znamenají v praxi.

Možná právě i Vy dnes řešíte, jak otevřít téma nástupnictví, jak nastavit pravidla rozhodování o majetku, jak zapojit další generaci nebo jak sladit tradici s novými přístupy ve správě rodinného bohatství a podnikání.

Workshop Wealth Forum – Workshop & Networking vznikl jako prostor pro otevřenou odbornou diskusi, výměnu zkušeností a osobní setkání nad tématy, která dnes výrazně ovlivňují správu majetku, rodinné podnikání i mezigenerační kontinuitu.

Akce se koná 23. dubna 2026 v pražském Grandior Hotel Prague a její program je postaven na tématech nástupnictví, rodinné komunikace, investičních pravidel, family governance, zapojení NextGen, role externích expertů i právních a daňových souvislostí správy majetku.

Pokud Vás témata, která v těchto novinách otevíráme, oslovují, budu velmi ráda, když se k nám na workshopu osobně připojíte. Věřím, že právě osobní setkání, kvalitní diskuse a možnost ptát se na konkrétní situace bývají tím, co posouvá přemýšlení i rozhodování o krok dál.

Jako čtenáři Wealth Forum Insider navíc můžete využít slevu 20 % s kódem WFI20.

Těším se na osobní setkání s Vámi.

Eva Ulrichová

Šéfredaktorka Wealth Magazínu

AMBASSADOR



Ing. Libor Musil

Zakladatel a místopředseda představenstva rodinného podniku LIKO-S

POŘADATEL

WEALTH

magazín

PARTNEŘI



KK INVESTMENT
PARTNERS



| Nadace OSF

PRODUKTOVÍ PARTNEŘI



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



ZÁŠTITA



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Wealth Magazín s.r.o.

Jindřišská 901/5, 110 00 Praha 1

Tel: +420 733 522 255 | Email: redakce@wmag.cz

www.wmag.cz