VYDÁNÍ 3 20. ŘÍJNA 2026

WEALTH FORUM
INSIDER

RODINNÁ SPRÁVA - RODINNÉ FIRMY - MEZIGENERAČNÍ TRANSFER A NÁSTUPNICTVÍ - INVESTOŘI A FAMILY OFFICES

Odkaz, který přesahuje generace aneb Jak dát bohatství smysl

Bohatství se dnes v mnoha tuzemských rodinách i rodinných firmách ocitá v historickém bodě zlomu. Nacházíme se v době, kdy se svět mění nebývalým tempem. Do správy majetku razantně vstupují nové technologie, umělá inteligence přepisuje zavedená pravidla hry, geopolitická i reputační rizika dostávají nový rozměr a s tím vším se proměňují i životní očekávání nastupující generace (NextGen).



V takovém prostředí už pro úspěšnou správu majetku nestačí dělat věci pouze „dobře“ nebo spoléhat na tabulkové výnosy. Zásadní a často nejtěžší otázkou dnešních zakladatelů totiž je: Má naše bohatství jasný účel? Umí naše rodina udržet společný směr, když přijde nevyhnutelné dilema, generační konflikt ohledně nástupnictví nebo nutnost učinit zásadní investiční rozhodnutí?

Právě proto je hlavním motivem letošní konference Wealth Forum myšlenka: Dejte svému bohatství smysl. Protože hodnoty se chrání, smysl se utváří a odkaz se žije.

V průběhu konference půjdeme hlouběji k samotným kořenům rodinného jmění. S Alessandrem Pasqualem (Mattoni 1873) nahlédneme do toho, jak z historického odkazu vytvořit pevná pravidla pro budoucí růst. Jiří Fiala nám představí datovou infrastrukturu a AI jako „novou ropu“ a ukáže, jak na tento zlom připravit rodinná portfolia. S Pavlem Kysilkou otevřeme téma filantropie a strukturování majetku přes nadační fondy nebo společně se Zdeňkem a Štěpánem Bínkovými nahlédneme do praxe mezigeneračního dialogu – co všechno musí být připraveno, aby rodinný byznys obstál ve zlomových situacích.

Zkrátka, budeme diskutovat o tom, jak přesunout pozornost od pouhého zisku ke skutečnému dopadu a jak zajistit kontinuitu odkazu v praxi. Zároveň pro vás máme připraveno jedno prvenství. Vůbec poprvé exkluzivně odhalíme data z našeho nového průzkumu Wealth Magazín - Family Report 2026.

Přeji vám podnětné čtení a mnoho inspirativních setkání,

Eva Ulrichová
Šéfredaktorka Wealth Magazínu

AI změní podnikání, správu majetku i způsob, jakým přemýšlíme o nástupnictví

Investor a expert na AI Jiří Fiala stál u zrodu stovek startupů. Umělou inteligenci nevnímá jako pouhou módní vlnu, ale jako zásadní strukturální přestavbu ekonomiky. „Hodnotu nevytvoří ten, kdo staví aplikace, ale ten, kdo pro ně buduje infrastrukturu,“ tvrdí v rozhovoru zakladatel DCXPS.

Více na straně 5



Když majetek získává smysl

Pavel Kysilka, bývalý guvernér České národní banky a ex-CEO České spořitelny, dnes na Vysočině provozuje galerii a muzeum sklářství, kterými návštěvníka provází umělá inteligence. V rozhovoru pro Wealth Magazín vysvětluje, proč raději oddělil rodinné užívání majetku od ochrany cenné sbírky pomocí svěřenského a nadačního fondu, a jak ve správě rodinného jmění propojuje hlubokou tradici s technologickou inovací.

Více na straně 2

Když rozhodnutí nepočká

Prodej části firmy, vstup investora, nečekaná událost v rodině nebo předání další generaci. Každá z těchto situací může otevřít stejné otázky: Kdo o čem rozhoduje? Kde jsou soustředěny klíčové podíly a aktiva? A obstojí dosavadní uspořádání, až bude třeba jednat rychle?

Rodiny často začnou řešit strukturu majetku až ve chvíli, kdy se blíží konkrétní transakce nebo nástupnictví. Tehdy už ale mohou být možnosti omezené časem, smluvními závazky i daňovými důsledky. Příprava proto začíná dříve než rozhodnutí, komu jednou připadne vedení firmy. Vyžaduje přehled o tom, jak spolu souvisejí jednotlivé společnosti, nemovitosti, investice a vlastníci – a zda tomuto uspořádání rozumějí i lidé, kteří za ně budou jednou odpovídat.

Vlastnická mapa jako výchozí bod

Přehledná struktura pomáhá rodině rozlišit, co patří do provozního podnikání, co má sloužit dlouhodobé správě majetku a kde se mohou zájmy jednotlivých členů lišit. Stejně důležité je vědět, kdo může rozhodovat o zásadních krocích, jak se předávají informace a co se stane, když klíčová osoba nemůže svou roli vykonávat.

Holdingová struktura nebo přeměna společnosti mohou být užitečnými nástroji, samy o sobě však nezodpoví otázku, jak má rodina majetek spravovat. Složitost roste, pokud podnikání či rodinný majetek přesahují hranice jedné země. Změna vlastníka, přesun podílů nebo výplata prostředků pak mohou mít důsledky v několika jurisdikcích. To, co působí jednoduše z pohledu rodinné dohody, nemusí být jednoduché z pohledu práva, daní a fungování skupiny. Právě proto má smysl posuzovat právní, vlastnické a daňové souvislosti společně a s předstihem.

Jak vůbec začít

Mnohdy se také ukazuje, že největší příležitosti neleží v daňových či právních detailech, ale v tom, že si majitelé po letech znovu položí základní otázky. Proč je struktura skupiny nastavena právě tímto způsobem? Jaký je skutečný účel jednotlivých společností? Plní sesterské či holdingové společnosti stále svou původní roli nebo se v průběhu času vytratila jejich přidaná hodnota?

Nejsou některé činnosti vykonávány paralelně na více místech, a nevznikají tak zbytečné náklady, administrativní zátěž či nejasné kompetence? Naší úlohou proto není jen navrhovat technická řešení, ale pomoci rodině či vlastníkům uspořádat si myšlenky a pojmenovat cílový stav, kterého chtějí dosáhnout. Prostřednictvím správně kladených otázek společně vytváříme obraz ideální struktury skupiny i rodinného majetku z pohledu budoucích generací.

Následně navrhujeme konkrétní a realistickou cestu, jak se k tomuto stavu dostat efektivně, s minimem rizik a s ohledem na obchodní, daňové i rodinné souvislosti. Cílem není vytvořit „dokonalou“ strukturu na papíře, ale takovou, která bude dlouhodobě fungovat v praxi a podporovat strategické cíle vlastníků.

Ve své expertní části na konferenci Wealth Forum se proto zaměřím na to, co lze v majetkové a firemní architektuře připravit včas. Zkušenosti s holdingovými strukturami, přeměnami, mezinárodním zdaněním a transakcemi nám umožňují ukázat, kde se dlouhodobá kontinuita potkává s praktickými rozhodnutími. Účastníci získají podněty k tomu, na co se ptát ještě před nástupnictvím a jak prověřit, zda jejich uspořádání obstojí při prodeji, akvizici i nečekané změně.

Text: Michala Modrá

Michala Modrá
Partner, Head of Tax M&A
BDO

Michala má více než 18 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.

Kontakt: michala.modra@bdo.cz



Když majetek získává smysl: Pavel Kysilka o propojení tradice, inovace a majetkových struktur

Pavel Kysilka, bývalý guvernér České národní banky a ex-CEO České spořitelny, dnes na Vysočině provozuje galerii a muzeum sklářství, kterými návštěvníka provází umělá inteligence. V rozhovoru pro Wealth Magazín vysvětluje, proč raději oddělil rodinné užívání majetku od ochrany cenné sbírky pomocí svěřenského a nadačního fondu, a jak ve správě rodinného jmění propojuje hlubokou tradici s technologickou inovací.

České Milovy na pomezí Čech a Moravy ožívají díky své bohaté sklářské historii. Právě zde ekonom a filantrop Pavel Kysilka vybudoval vedle své úspěšné profesní dráhy projekt spojený s kulturou – muzeum a galerii se zaměřením na sklářství. S rodinou vytvořil rozsáhlou sbírku čítající přes tisíc pět set kusů historického i moderního ateliérového skla. Aby Kysilka zaručil, že se sbírka v budoucnu nerozprodá a odkaz přetrvá pro další generace, opřel správu o pevnou majetkovou strukturu. Založil nadační fond pro držení sbírky a svěřenský fond pro nemovitosti a rodinné užívání.

Jste uznávaným ekonomem a působil jste ve vrcholných funkcích. Co Vás přimělo vytvořit galerii na Vysočině?

Toto místo je naší rodině blízké už po generace. Můj strýc působil jako nadlesní u Thurn-Taxisů a rodiče tu měli malou chatu. Budovu, kde dnes sídlíme, jsme koupili v aukci od Lesů ČR původně jen pro rodinnou rekreaci, až později jsme zjistili, že jde o huťmistrovnu slavné milovské sklárny. Postupně ve mně uzrála myšlenka vybudovat sbírku, která dnes díky expertní podpoře muzeí čítá přes patnáct set kusů.

Sklářské předměty jsou typem alternativních investic. Jaká je u takového projektu návratnost?

Pokud by člověk přistoupil k nákupu jako k investici, u některých jmen jako Vízner nebo Libenský je návratnost v násobcích. My jsme to ale pojali jako hodnotu, kterou rodina nezpeněží. Sbírka má sice svou cenovku, kterou vyžaduje nadační fond kvůli účetnictví, ale její skutečná hodnota je historická, řemeslná a edukační.

Zmínil jste, že sbírku rodina nezpeněží. Jak jste zajistili, že v budoucích generacích nedojde k prodeji?

Vyhledali jsme pomoc právních expertů a našli elegantní řešení. Vše, co se týká skla a sbírky, jsme vložili do Nadačního fondu Milofiori. Nemovitosti a statky, které užíváme jako rodina pro rekreaci, jsme vložili do svěřenského fondu. Obmyšlení (členové rodiny) mohou nemovitosti užívat, ale s dědictvím přebírají i závazek poskytovat nadačnímu fondu zázemí a prostory.

A pokud by další generace nechtěla v projektu pokračovat?

Pokud by se obmyšlení v dědické řadě svých práv vzdali, nebo by rodina „vymřela“, priorita zůstává nadačnímu fondu. Ten by mohl převzít vlastnictví celého objektu a fungovat pod hlavičkou některého zavedeného muzea, čímž by se zachoval odkaz sbírky i její přístupnost veřejnosti.

Kdo tyto fondy spravuje? Jde o členy rodiny nebo externí profesionály?

Svěřenský fond jsem zakládal já a zatím mám právo věci měnit. Do budoucna u něj ale počítáme s profesionálním externím správcem pro zajištění dohledu nezávisle na dědicích. Správní rada nadačního fondu je složena z rodiny i z odborníků z byznysu a kultury. Z rodiny je v radě manželka a potomci u nás na těchto pozicích rotují, aby se postupně zapojili všichni.

V galerii hojně využíváte umělou inteligenci, jak se AI podílí na návštěvnickém zážitku?

Ve sklářství byla historie vždy plná technologických inovací a my v tom chtěli pokračovat. S pomocí startupu Blindspot jsme natrénovali umělou inteligenci, aby dokázala rozpoznat každý z tisíce exponátů. Návštěvník dostane tablet a AI mu ke každému kousku, na který ukáže, poskytne potřebná data (v rámci naší Milovské Glasspedie). Další AI aplikace, na kterých pracovali i naši synové Martin a Štěpán, pak „oživují“ zakladatele hutě v interaktivní venkovní hře pomocí geolokace a 3D vizualizací. Je to propojení tradice včerejška s technologiemi dneška.

Celý rozhovor je dostupný v časopise Wealth Magazín - Premium.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Markéta Mandíková

Pavel Kysilka
Filantrop, ekonom, bývalý guvernér ČNB a zakladatel Galerie na Milovské huti

Pavel Kysilka je zakladatelem sklářské Galerie na Milovské huti a s ní spojeného Nadačního fondu Milofiori, prezidentem festivalu Smetanova Litomyšl, spoluzakladatelem Nadace pro podporu České filharmonie, místopředsedou Rady Filharmonie Brno a správní rady Nadace Leoše Janáčka, předsedou Českého spolku pro komorní hudbu a členem dozorčí rady Dobrého anděla.

Kariéru zahájil v Ekonomickém ústavu ČSAV a jako poradce ministra pro ekonomickou politiku. V 90. letech působil jako viceguvernér a následně pověřený guvernér ČNB, kde úspěšně řídil rozdělení československé měny a zavedení české koruny. Zkušenosti zúročil jako expert MMF při zavádění měn ve východní Evropě a jako prezident České společnosti ekonomické. Od roku 2000 spojil své jméno s Českou spořitelnou, nejprve jako hlavní ekonom a od roku 2011 také z pozice generálního ředitele a předsedy představenstva.



Co se předává spolu s majetkem?

Rodinné bohatství netvoří pouze firmy, nemovitosti, investiční portfolio nebo jiná aktiva. Jeho součástí je i příběh jejich vzniku, zkušenost předchozích vlastníků a způsob, jakým rodina o penězích a vlastnictví uvažovala.

Zakladatel mohl například po desetiletí reinvestovat většinu zisku do rodinné společnosti, protože jejímu dlouhodobému rozvoji dával přednost před osobní spotřebou. Jiná rodina mohla část kapitálu pravidelně věnovat filantropii nebo považovat zachování konkrétního podniku za důležitou součást svého odkazu.

Takové principy však nebývají automatickou součástí vlastnického práva. Spolu s aktivy proto může rodina předávat také vztah k podnikání, investování a riziku, způsob práce s kapitálem nebo představu o odpovědnosti vlastníka. To ale vyžaduje, aby další generace rozuměla důvodům, které za dosavadními rozhodnutími stály.

Samotné převzetí aktiv ještě neznamená převzetí stejného vztahu k nim. Dědic může dobře vědět, co vlastní, a přesto nemít jasno v tom, proč by měl určitou část rodinného jmění zachovat. Případně tápe v tom, jakou funkci má v širší majetkové strategii.

Když má každý dědic jinou představu

Rozdílný pohled nové generace přitom nemusí znamenat chybu v přípravě. Sourozenci nebo bratranci vyrůstají v odlišných podmínkách, mají vlastní zkušenosti a rozdílné cíle. Jeden může chtít pokračovat v podnikání, druhý preferovat prodej podílu a investování získaného kapitálu. Část rodiny může klást důraz na uchování bohatství, zatímco jiní vlastníci budou ochotni podstoupit vyšší riziko.

Podobné rozdíly se mohou týkat také společného vlastnictví. S rostoucím počtem členů rodiny se často liší jejich požadavky na výplatu dividend, likviditu, osobní spotřebu či filantropii. A nabízí se i otázka, které části jmění mají zůstat společné a kde by měli mít jednotliví členové větší volnost.

Rozdílné názory samy o sobě kontinuitu neohrožují. Komplikace ale mohou nastat, pokud rodina před generačním transferem nikdy nepojmenovala, co chce vlastně zachovat a proč. Noví vlastníci pak hledají odpovědi až ve chvíli, kdy už musí přijímat konkrétní rozhodnutí.

UBS ve svém Global Family Office Reportu 2025 uvádí, že plán nástupnictví má 53 % oslovených family offices. Mezi rodinami, které ho mají, označilo 43 % za jednu z hlavních výzev přípravu další generace na odpovědné převzetí bohatství. Pouze 26 % přitom zapojuje NextGen do přípravy nástupnického plánu od samého počátku.

Jak tedy rodiny přistupují k přípravě a zapojení nástupců do správy rodinného majetku či rodinné firmy? Inspiraci přinesou různé generace movitých rodin na konferenci Wealth Forum.

Text: Dana Halušková





Co je to bridging leading a jak souvisí s filantropií?

Slyšeli jste někdy pojem bridging leading nebo také bridging leadership? V českém prostředí termín zatím není příliš známý, přesto má velký potenciál v obchodních společnostech, rodinných firmách i dobročinných organizacích. Jak funguje a co nového přináší?

Nová forma vedení týmů i celých firem

Bridging leading neboli také bridging leadership můžeme do češtiny přeložit jako překlenovací vedení. Jedná se o moderní manažerský přístup postavený na budování důvěry a snaze přihlédnout k názoru všech zúčastněných stran.

Díky tomu se mažou rozdíly mezi jednotlivými členy týmu a všichni mohou fungovat v rovnocenném partnerství. Svou významnou úlohu má i v oblasti rodinných firem nebo rodinné filantropie.

Podle webu neziskové organizace Synergos je účelem překlenovacího vedení vytvářet a udržovat efektivní pracovní vztahy, a to na základě vzájemné spolupráce, která vede k dosažení pokroku v dané sociální výzvě.

„Přemostění“ různorodých (často protichůdných hledisek) napříč zainteresova-

nými stranami, pomáhá vedení vytvořit společný program pro hledání a implementaci řešení.

Představuje tak posun paradigmatu od tradičnějších forem vedení a velmi dobře se dá využít při prosazování procesů, ve kterých figuruje více zúčastněných stran. Kromě toho může řešit společenské nerovnosti a pomáhá k prosazování sociálních změn.

Proměna rolí a vytváření společného programu

V tradičních způsobech vedení má daný manažer/majitel na starosti vlastně všechno – od rozhodování či organizace po řešení problémů… Cílem bridging leadingu je odbourání tohoto stereotypu a rozdělení vedení i řešení problému mezi více členů firmy nebo filantropického projektu. Hlavní management postupně získává roli facilitátora a organizátora.

Zároveň se snaží o propojení s dalšími organizacemi a posouvá svoji roli od držitele moci k distributorovi. Na vedení se pak podílejí všichni společně, což může podniku prospět s ohledem na pravidlo „víc hlav, víc ví“. Proces překlenovacího vedení je tak vhodné aplikovat i u správy rodinného majetku a řízení rodin, včetně tvorby rodinné ústavy a strategií správy rodiny.

Kvalitní bridging leading vyžaduje kvalitní manažerské schopnosti

Překlenovací vedení není možné zvládat bez schopnosti empatie, naslouchání a sebeuvědomění, a už vůbec ne v roli facilitátora. Pokud je daný manažer, předseda či organizátor dostatečně uvědomělý, dokáže naslouchat nejen svým kolegům, ale i akcionářům nebo obchodním partnerům. Ego jde v takovém případě stranou a do popředí vstupuje systémové myšlení i schopnost navrhovat a řídit jednotlivá partnerství.

Příklady z filantropické praxe

Významnou roli má bridging leading v oblasti (rodinné) filantropie, kdy celá rodina spolupracuje na tvorbě dárcovského projektu. Proces překlenovacího vedení napomáhá zapojit členy rodiny do projektu a vést společnou diskuzi nad tím, kam směřovat rodinné bohatství a kde přispět svou troškou do mlýna.

To poté může napomoci i vztahům uvnitř rodiny a zapojení členů do správy rodinného majetku. Sdílení rodinné filantropie totiž pomáhá udržet nejen vizi a poslání rodiny, majetku, ale také teplo rodinného krbu.

Ukázkou projektu, kde se překlenovací vedení úspěšně uplatňuje, je nezisková organizace Synergos a její projekt Global Philanthropist Cirlcle Club. V klubu má členství více než 400 významných jednotlivců, manažerů a majitelů (rodinných) firem.

Projekt založili v roce 2001 Peggy Dulany a její otec David Rockefeller, tedy potomci slavných Rockefellerů. Nyní ho vede zkušená manažerka, koučka a expertka na rodinnou filantropii Melissa Durda, která začátkem listopadu vystoupí na konferenci Wealth Forum. Přijďte se jí osobně zeptat na to, jak ona vnímá, aplikuje a školí bridging leading. Melissa Durda Senior Director pro bridging leadership v celosvětové neziskové organizaci Synergos Melissa působí jako seniorní ředitelka pro bridging leadership v organizaci Synergos, globální neziskové organizaci založené rodinou Rockefellerů.

Tato organizace sdružuje lidi za účelem řešení složitých globálních problémů prostřednictvím prosazování tzv. propojujícího leadershipu, který buduje důvěru a podporuje kolektivní akce. Melissa je zároveň koučkou pro lídry v neziskovém sektoru a oblasti společenského dopadu a má téměř dvacetileté zkušenosti s tvorbou programů a facilitací.

V organizaci vede komunitu pro spolupráci na proměně potravinových systémů (Shifting Food Systems Collaborative Community).

V jejím rámci se setkávají členové globální sítě Synergos za účelem sdílení poznatků a společných akcí, s podporou metodiky tzv. bridging leadership – propojujícího leadershipu a školení dovedností.

Spolumoderovala také sérii „Synergos Cultivate the Soul: Stories of Purpose--driven Philanthropy“, kde lídři v oblasti filantropie diskutovali o tom, jak propojují vnitřní rozvoj s vnějšími činy a jaký dopad to má na prosazování změn.

Text: Eva Ulrichová

Jiří Fiala: AI změní podnikání, správu majetku i způsob, jakým přemýšlíme o nástupnictví

Investor a expert na AI Jiří Fiala stál u zrodu stovek startupů. Umělou inteligenci nevnímá jako pouhou módní vlnu, ale jako zásadní strukturální přestavbu ekonomiky. „Hodnotu nevytvoří ten, kdo staví aplikace, ale ten, kdo pro ně buduje infrastrukturu,“ tvrdí v rozhovoru zakladatel DCXPS.

Věříte fyzické infrastruktuře pro AI. Proč právě té?

Dnešní hyperscale datacentra od Microsoftu či Googlu se staví pro svět, který přestává existovat. Moderní AI zátěž vyžaduje až 250 kilowattů na serverový rack, což je obrovský nárůst. Proto s DCXPS stavíme modulární datacentra přesně tam, kde je dostupná energie. AI compute bude stejná utilita jako elektřina – a na tom stavíme náš byznys.

Máte firmy v Česku, USA, Singapuru a Hongkongu. Proč taková diverzifikace?

Z Ameriky, Singapuru nebo Hongkongu mohu dělat globální byznys, protože tyto jurisdikce mají ve světě nezpochybnitelný kredit. Společnost v Delaware je dnes pro AI infrastrukturu standard.

Tato diverzifikace navíc pomáhá chránit můj rodinný majetek. Singapurská firma například funguje jako moje „mini family office“ odděleně od mých operativních byznysů.

Jak využíváte AI při analýze investičních příležitostí?

Postupuji podle jasného rámce. Nejprve posuzuji technologie, pak procesy, lidi a teprve nakonec peníze. Dnes mi s tím pomáhají autonomní AI agenti. Jsou natrénovaní na mých 20 letech profesní

historie, znají mé due diligence checklisty a za pár minut vyhodnotí, jestli zakladatel neříká věci mimo realitu trhu.

Jak AI promění samotnou správu rodinného majetku?

Zeptal bych se na automatizaci analýzy investic, reporting a plnění regulatorních povinností. Místo tří lidí v zázemí private wealth managementu bude brzy stačit půl úvazku a dobře nastavení agenti.

Jak v tomto turbulentním prostředí řešíte předávání majetku dcerám?

Rozhodně jim nechci předat generační jmění ve stylu „tady to máš a hraj si“. To nevychová správné vzory. Líbí se mi princip univerzitních endowment fondů jako má Stanford nebo Harvard. Majetek se tam zhodnocuje a ročně se uvolňuje jen určitá část. Chci pro dcery vytvořit pasivní záchrannou síť, ale vlastní cestu v životě a financování vlastních projektů si už musí odpracovat samy.

Proč se tedy výpočetní kapacita stává jednou z klíčových infrastruktur nové ekonomiky a jak nástup umělé inteligence mění pohled investorů na energii, datová centra, čipy a digitální infrastrukturu? O to se Jiří podělí na konferenci Wealth Forum.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Zuzana Straková

Jiří Fiala
CEO ve společnosti DCXPS

Jiří Fiala je CEO ve společnosti DCXPS, předního poskytovatele AI Infrastruktury. Společnost provozuje Indigi Labs a venture studio budující startupy po celém světě. Kromě toho působí jako strategický poradce desítek firem/startupů v oblasti implementace AI. S 20+ lety zkušeností z Fortune 500 a 110+ startupy publikuje newsletter AI of the Coast pro více než 25 000+ čtenářů. Posledních několik let se díky AI střídavě pohybuje mezi Prahou a Bay Area.



Je impaktové investování budoucností Wealth Managementu?

Impaktové investování je stále ještě poměrně novým investičním trendem, ve kterém investor může být svými investicemi nápomocný potřebným. Spojí se tak dvě entity, kterým se HNWI často věnují: dárcovství a investování. Co je to impaktové investování a je budoucností investičních portfolií?

Motivace investovat může být různá a ne vždy jde jen o peníze. Základem je samozřejmě ochránit svůj majetek, zajistit si zachování životního stylu nebo klidnou penzi u moře. Nemusí to však být jediným cílem. Movití jedinci a rodiny často také chtějí pomáhat potřebným. Tyto dvě aktivity se od sebe často oddělují, ale v současné době je možné je spojit a stát se impaktovými investory. Kde se inspirovat a na jaká odvětví se zaměřit?

Cílem impaktových neboli dopadových investic není pouze zisk. Důležitý je i jejich pozitivní dopad na společnost a životní prostředí. V některých případech řeší lokální záležitosti, jindy celosvětové problémy. Vždy by však výsledky investic měly být měřitelné.

Investice, které mění svět k lepšímu

Podle organizace GIIN (Global Impact Investing Network) vytvářejí impaktové investice pozitivní sociální a environmentální dopad a zároveň přinášejí finanční výnosy. Poprvé se tento termín objevil v roce 2007, a to hlavně díky GIIN a sdružení Rockefeller Philanthropy Advisors, která propojuje filantropy, investory a byznysmeny.

Skutečné impaktové investování vychází z dat a evidence-based postupů (praxe založené na důkazech), ne z pouhých předpokladů. Čísla zveřejněná v roce 2021 navíc ukazují, jak rychle tento trh roste. Zapojily se do něj tisíce firem a organizací a jeho velikost přesahuje 1,2 bilionu dolarů.

Od roku 2019 organizace také vede přesně stanovené charakteristiky toho, co je impaktové investování. Aby vaše investování bylo považováno za impaktové, měli byste mít jasný záměr investic pro zlepšení nějakého problému (např. sociální podmínky, environment…), očekávanou návratnost, stanovené očekávané výnosy a třídy aktiv a měřitelné výsledky dopadu vašich investic.

V ČR se segment impaktových investic profesionalizuje

„Jsem přesvědčená, že za několik let nebude možné investovat bez toho, aniž bychom nehleděli na to, jaký to má dopad na společnost a naši planetu,“ nastínila v roce 2023 další vývoj Silke Horáková, spolumajitelka rodinného podniku Albatros Media, v rozhovoru pro Wealth Magazín - Premium.

A měla pravdu.

V regionu střední a východní Evropy se impaktové investování již dávno nepočítá pouze na jednotky, jak tomu bylo ještě před několika lety. Zatímco dříve s ním mělo zkušenost jen minimum českých nadací a hrstka soukromých investorů, dnes se tento segment dynamicky profesionalizuje.

Český ekosystém společensky prospěšných investic roste, od zakladatelů prvního lokálního fondu Tilia Impact Ventures až po specializované investiční butiky, nové rodinné nadace či aktivity startupových fondů. Impaktové investice tak přestávají být okrajovou záležitostí a stávají se plnohodnotným nástrojem moderního wealth managementu.

Sociální i environmentální přesah

Pokud se chcete stát impaktovaným investorem, můžete se pro začátek inspirovat úspěšnými projekty v zahraničí. Některé bojují proti plýtvání jídlem, jiné řeší nedostatek míst ve vzdělávacích zařízeních nebo vyvíjejí platební systémy pro lidi bez bankovních účtů a platebních karet. Možností je celá řada.

Dále doporučujeme si projít program OSN „Cíle udržitelného rozvoje“, který má být splněn do roku 2030. To může být inspirací pro investiční záměr impaktových investic, z programu zejména na ochranu přírody, klimatická opatření,

obnovitelné zdroje energie, ekologické zemědělství, vzdělání, zdravotní péči nebo kulturní aktivity.

Příležitost pro rodinné firmy

Velmi oblíbené je také impaktové investování prostřednictvím Family Office, rodinného podniku nebo rodinného fondu. Poukázal na to i průzkum poradenské společnosti EY. Dobročinné aktivity totiž navazují na rodinné hodnoty a posilují soukromé i obchodní vztahy mezi jednotlivými členy. Není tedy divu, že v globálním měřítku do tohoto typu investic míří více než 3 % rodinného majetku.

Text: Dana Halušková

Christian Füchsl je investor se zaměřením na společenský a environmentální dopad, který se specializuje na projekty spojené s přírodou. V současné době působí jako poradce ve finanční oblasti pro společnost Futuro Forestal, která je od roku 1994 panamským průkopníkem v udržitelném lesnictví, a pro projekt The Generation Forest při obnově znehodnocené půdy na trvalé, biologicky rozmanité smíšené lesy. Tyto lesy jsou předávány z generace na generaci a vytvářejí příjmy jak ze dřeva, tak z uhlíkových kreditů.

Omezená likvidita na privátních trzích: překážka, nebo skrytá výhoda?

Když se mluví o privátních trzích, jedním z prvních témat bývá omezená možnost rychle vystoupit z investice. To je přirozená vlastnost tohoto typu aktiv, která se neobchodují na veřejných burzách a obvykle vyžadují delší investiční horizont. Pro dlouhodobého investora ale nemusí být nižší likvidita pouze omezením.

V období tržního napětí může vytvářet příležitosti k nákupu za atraktivnějších podmínek nebo umožnit přístup k aktivům, která jsou v klidnější fázi trhu hůře dostupná. Předpokladem je dostatečně dlouhý horizont, flexibilní kapitál a disciplinovaný výběr investic.

Proč privátní investice potřebují čas

Omezená likvidita má velmi praktické důvody. Podíly ve firmách, infrastruktura nebo jiná privátní aktiva se neobchodují ze dne na den. Transakce vyžadují detailní prověrku, individuální vyjednávání, financování a často také regulatorní posouzení. Ceny se proto přizpůsobují pomaleji a okruh potenciálních kupujících je užší. V období tržní stability nemusí být tento rozdíl příliš viditelný. Jakmile se ale podmínky zhorší, ukáže se, zda lze aktivum refinancovat, prodat nebo z něj vystoupit za rozumných podmínek. Schopnost investice obstát v takovém prostředí může být důležitějším ukazatelem její kvality než samotná krátkodobá výkonnost.

Dlouhodobý kapitál funfuje jako prvek disciplíny. Delší investiční horizont může mít i disciplinující efekt. Investor není nucen reagovat na každý krátkodobý výkyv a správce nemusí prodávat aktiva v nevhodný okamžik. To samozřejmě neznamená, že nižší likvidita chrání před ztrátou. Může ale omezit tlak na nucené prodeje a pomoci zachovat expozici vůči aktivům, jejichž fundamenty zůstávají i v horším tržním prostředí zdravé.

Evergreen fondy a jejich specifika

Do této oblasti stále více vstupují evergreen fondy. Ve srovnání s tradičními uzavřenými fondy nabízejí větší flexibilitu, průběžnější investování kapitálu a periodické možnosti odkupu. Díky tomu se privátní trhy otevírají širšímu okruhu investorů.

Současně je ale důležité realisticky pracovat s očekáváním likvidity. Periodická možnost odkupu není totéž jako likvidita na veřejných trzích. Investoři s vyšší potřebou hotovosti mohou na negativní zprávy, změny ocenění nebo nejistotu reagovat rychleji. Likvidita, která funguje v příznivém prostředí, může být při výraznějším poklesu trhu podstatně náročnější na řízení.

Rozhoduje zkušenost správce

Při hodnocení investic na privátních trzích proto nestačí sledovat jen očekávaný výnos. Důležité je také to, jak je portfolio postavené, jakou má likviditní rezervu a jak se může chovat v různých fázích tržního cyklu. O to větší význam má zkušenost správce a způsob diverzifikace portfolia. Multi-manager přístup umožňuje rozložit expozici mezi různé ročníky fondů, sektory, regiony i jednotlivé manažery a tím omezit závislost na jednom segmentu nebo jednom okamžiku investice.

Omezená likvidita tak není ani automatickou překážkou, ani zárukou vyššího výnosu. Je přirozenou součástí privátních trhů, se kterou je potřeba od začátku počítat. Pro dlouhodobého investora, který rozumí jejím specifikům a má správně nastavená očekávání, ale může vytvářet zajímavé investiční příležitosti.



Autor: Salvatore Iacangelo, Partner v Amundi Alpha Associates AG a člen Investor Services & General Counsel

Salvatore Iacangelo je členem týmu Investor Services a generálním zástupcem společnosti Amundi Alpha Associates. Před nástupem do Amundi působil více než 12 let v Credit Suisse, kde zastával řadu vedoucích pozic včetně role Chief Operating Officer a později se věnoval Corporate Development a M&A, včetně minoritních investic skupiny. Zkušenosti má také z právní kanceláře Bär & Karrer, kde působil jako advokát se zaměřením na M&A, kapitálové trhy a obchodní právo a později jako COO a Chief Digital Officer.

Vystudoval právo na univerzitách v Curychu a Ženevě a získal MBA na INSEAD. Amundi Alpha Associates se specializuje na private markets, zejména private equity, private debt a infrastrukturu, a připravuje investiční řešení pro institucionální i soukromé klienty.

Co je to venture filantropie?

Ačkoliv je venture capital velmi specifickou oblastí zaměřenou na rizikové investice a co nejvyšší zisky, snaží se zároveň svými financemi podporovat dárcovství i společensky odpovědné firmy. Venture capital fondy stále častěji investují do společensky prospěšných společností. Některé mají charitativní přesah, jiné myslí na ochranu přírody nebo podporují ohrožené skupiny lidí.



Není potřeba dlouze zjišťovat, odkud přišel pojem venture filantropie. Pojem správně ukazuje na oblast venture capitalu. Využívá většinu principů financování rizikového kapitálu, investuje tedy hlavně do začínajících, rychle rostoucích a rizikových sociálních podniků. Typické je výrazné zapojení investorů do finančního plánování. Hlavní dárci často zasedají ve správních radách organizací, které podporují a celkově se zapojují do provozních nebo manažerských činností.

Jak funguje venture (rizikový) kapitál?

Venture capital fondy nebo také venture kapitál jsou stále populárnější mezi investory, především díky svému zaměření na jeden ze současných trendů – startupy. Jde o alternativní typ financování právě těchto začínajících firem, a to na základě specifických strategií s ohledem na vysokou rizikovost investic. Právě odtud pochází výraz venture. Pokud se rizikový kapitál odráží ve filantropických projektech, máme na světě nový pojem – venture filantropie.

Konkrétní podoba venture filantropie

Venture filantropie má mnoho podob, zaměřují se na ni jak soukromé nadace podporované movitými jednotlivci, tak filantropické investiční skupiny nebo charitativní organizace. V současnosti je tento typ dárcovství rozšířen spíše v zahraničí - známá je například Nadace Billa a Melindy Gatesových. V zemi svého původu, tedy v USA, jsou nejčastější formou venture filantropie různé granty, například vládní nebo univerzitní. Své zástupce však má venture filantropie i v ČR. Tuto strategii využívá například Nadační fond regenerace, který založil Luděk Sekyra. Nesmíme zapomenout ani na to, že kromě finančních darů může venture filantropie zahrnovat i jiné formy pomoci včetně odborného poradenství, marketingových konzultací nebo měření úspěšnosti.

Riziková filantropie versus impaktové investování

Tyto výrazy se často chybně zaměňují, protože mají podobný cíl – vydělat a zároveň konat společenské dobro. V obou případech může jít o sociálně prospěšné aktivity (SRI) nebo environmentální, sociální a správní kritéria (ESG). Impaktové investování ale není na rozdíl od venture filantropie spojené s vysokou mírou rizika a zpravidla investuje do podniků, které řeší sociální problémy.

Zároveň se rozdíl projevuje i v době trvání investic. Impaktové investování je časově víceméně neomezené, zatímco u venture filantropie počítáme s podporou minimálně v horizontu tří let, častěji pěti až sedmi let.

Principy, které platí dodnes

Začátky tohoto konceptu jsou podle serveru Investopedia.com spojené s Johnem D. Rockefellerem III., který v roce 1969 poprvé použil termín „filozofie rizikového kapitálu“. Popsal ho tehdy jako „dobrodružný přístup k financování nepopulárních sociálních věcí“. Rockefellerova nadace úspěšně funguje dodnes a o venture filantropii je stále větší zájem. V souvislosti s klimatickou změnou nebo složitou geopolitickou situací totiž veřejnost vnímá, že tradiční mechanismy financování málokdy pomáhají budovat kapitál neziskovým organizacím nebo jiným společensky prospěšným odvětvím.



O tom, jak funguje nadační fond založený na venture filantropii a co vede movité jednotlivce a rodiny jít při dobročinnosti a investicích tímto směrem, bude na konferenci Wealth Forum mluvit Martin Abel, předseda správní rady Nadačního fondu regenerace.

Text: Dana Haluškova

Šárka Šabová: Nástupnictví není otázkou jednoho okamžiku. Je to cesta, jak spojit tradici s inovacemi

Automobilový průmysl prochází bezprecedentní transformací, a s ním i rodinné firmy, které jej spoluvytvářejí. Své o tom ví Šárka Šabová, zástupkyně druhé generace (NextGen) v rodinné společnosti MB Panónská, jež je dlouhodobě spjata s prémiovou značkou Mercedes-Benz. O tom, jak náročné je hledat rovnováhu mezi vlastním jménem, historickým odkazem rodiny a globální značkou, promluví na konferenci Wealth Forum.

Její otec založil dealerství v roce 1990. Jak sama s úsměvem říká, firma byla vždy neodmyslitelnou součástí jejího života. „Vždycky s nadsázkou říkám, že jsem tátovým druhým dítětem. Tím prvním byl Mercedes," vzpomínala s úsměvem Šárka Šabová na tiskové konferenci v Bratislavě. Podle svých slov vyrůstala přímo v showroomu. Když se později do rodinného byznysu naplno zapojila přes marketing a eventy, uvědomila si plnou váhu odpovědnosti, která s tímto jménem souvisí.

Předání moci jako kontinuální dialog

V mnoha rodinných firmách je předání pomyslného žezla vnímáno jako jednorázový akt. Šárka Šabová to však vidí jinak. „Předání vedení není jeden izolovaný okamžik. Není to tak, že by za mnou otec jednoho dne přišel, dal mi klíče a řekl: ‚Je to tvoje, dělej si, co chceš,'" vysvětlila. Proces generační obměny je podle ní v jejich rodině postupný a obě strany jsou za tento přístup vděčné. Její otec přináší nenahraditelné celoživotní zkušenosti, zatímco ona postupně proniká do všech tajů úspěšného řízení podniku. Klíčem k úspěchu je v jejich případě otevřená komunikace. „Náš cíl je jasný. Nechci být jen něčí kopií nebo dalším člověkem v řadě. Chci si zachovat vlastní identitu a na odkazu, který táta vybudoval, stavět dál pro budoucí generace," dodala odhodlaně.

Sociální sítě a lidská tvář luxusu

Nová generace nepřináší do firem jen novou krev, ale především inovativní přístupy k zákazníkům. Automobilový trh se mění každým dnem, zákazníci mají díky chytrým telefonům okamžitý přístup ke všem informacím a přechod na elektromobilitu vnáší do prodejů novou dynamiku a obavy. Zde Šárka Šabová využívá svou silnou zbraň – sociální sítě. „I když zastupujeme globální luxusní brand, snažíme se zachovat si boutique přístup a naši vlastní identitu," popsala strategii.

Prostřednictvím sociálních sítí ukazuje lidskou tvář firmy, představuje zaměstnance a buduje se zákazníky vztahy na mnohem osobnější rovině. „Stává se nám, že zákazník přijde do showroomu a řekne: ‚Včera jsem vás viděl na Instagramu a chci mluvit přímo s vámi.' To nás s klienty obrovsky propojuje," dodává.

Spojení otcovy tradiční cesty a jejího moderního, komunitně laděného přístupu tak vytváří silný most mezi historií a budoucností rodinného podnikání. Zaměstnanci i zákazníci díky tomu tvoří jednu velkou rodinu, a to je podle Šárky Šabové hodnota, kterou žádná technologie nenahradí.

Text: Eva Ulrichová
Fotografie: Archiv Šárky Šabové



Nástupnictví v rodinných firmách nebrzdí daně, ale obavy zakladatelů, ukázal průzkum

Předání rodinného podniku další generaci často neztroskotá na chybějícím právním nebo daňovém řešení. Největší překážkou bývá neochota zakladatele vzdát se kontroly, nejistota ohledně jeho budoucí role a obava z otevření rodinných konfliktů. Vyplývá to z nového materiálu Family Firm Institute.

Majitelé rodinných firem si obvykle uvědomují, že by měli začít připravovat předání podniku nebo rodinného majetku další generaci. Mezi záměrem a jeho uskutečněním však často vzniká několikaletá mezera. K rozhodujícím krokům pak může dojít až ve chvíli, kdy rodinu zasáhne nemoc, konflikt nebo úmrtí zakladatele. Hlavní příčinou odkládání nástupnictví přitom podle nového odborného materiálu Family Firm Institute nejsou daně, právní předpisy ani nedostatek odborných poradců. Problém spočívá především v psychologii zakladatele a ve vztazích uvnitř rodiny.

Zakladatel se nevzdává pouze funkce

Postoje a způsob uvažování zakladatele označilo za hlavní překážku nástupnictví 51 procent dotázaných poradců. Dalších 37 procent uvedlo rodinnou dynamiku a konflikty. Naproti tomu strukturální a vnější faktory, mezi které patří například daňové otázky, představovaly podle respondentů hlavní problém jen v sedmi procentech případů. Nedostatečné schopnosti nebo kapacita poradců byly hlavní překážkou v pěti procentech případů. Odchod z vedení společnosti totiž pro zakladatele nemusí znamenat pouze změnu pracovní pozice. Podnik často představuje jeho životní dílo, zdroj společenského postavení osobní identity i místo, které zastává v rámci rodiny.

Odchod z firmy proto může vnímat jako ztrátu vlastního významu, kontroly nad svým životem i celkového naplnění. Zakladatel může na jedné straně deklarovat, že chce podnik předat, současně ale dál odkládá převod rozhodovacích pravomocí nebo vlastnických podílů. Výsledkem může být situace, kdy jsou potenciální nástupci opakovaně testováni, ale nikdy nezískají dostatečnou míru samostatnosti. Starší generace má pocit, že na předání je stále dost času, zatímco mladší členové rodiny mohou na skutečnou odpovědnost čekat řadu let.

Nejtěžší je zapojit do procesu rodinu

Významnou překážku představují také otázky, které mohou narušit dosavadní rodinnou rovnováhu. Rodina musí například rozhodnout, které z dětí je nejvhodnější pro řízení společnosti, zda má být vlastnictví mezi potomky rozděleno rovným dílem nebo jak odměnit členy rodiny, kteří v podniku skutečně pracují. Citlivými tématy mohou být také připravenost dědiců, zapojení manželů a partnerek, rozdílné představy jednotlivých generací nebo vztahy v rodinách vzniklých druhým či dalším manželstvím. Odkládání těchto rozhovorů může krátkodobě zachovávat zdánlivý klid. Z dlouhodobého pohledu však podle autorů zvyšuje riziko nedůvěry, frustrace, sporů a v krajním případě také soudních řízení.



Za nejobtížnější část poradenské práce označilo 19 procent respondentů přechod od prvních rozhovorů ke konkrétnímu plánu. Pro 17 procent bylo nejtěžší zvládání emocí a konfliktů a 15 procent upozornilo na problém udržet proces v pohybu po prvních dosažených výsledcích. Rodinné firmy nejčastěji uvíznou ve chvíli, kdy má zakladatel předložit navrhovaný plán širší rodině a zapojit její členy do hledání společné představy o budoucnosti.

Samotné dokumenty nástupnictví nezajistí

Právní, daňové a vlastnické struktury zůstávají důležitou součástí předání rodinného majetku. Autoři však upozorňují, že poradci někdy věnují příliš velkou pozornost přípravě dokumentů a příliš málo řeší, zda je rodina připravena dohodnutý plán opravdu uskutečnit. Výsledkem mohou být nepodepsané dohody, nevyužité svěřenské struktury, nefunkční pravidla správy rodinného majetku nebo převod pravomocí, který existuje pouze na papíře.

Úlohou poradce by proto nemělo být pouze navrhnout právně a finančně optimální konstrukci. Měl by také pomoci rodině pojmenovat obavy, vyjasnit role jednotlivých členů a rozdělit celý proces do srozumitelných etap. Diskuse by podle autorů měla začínat otázkami identity, životního smyslu a budoucí role zakladatele. Nástupnictví je vhodné prezentovat jako pokračování rodinného odkazu a přechod do nové životní etapy, nikoliv pouze jako odchod do důchodu nebo ztrátu kontroly. Důležitá je také postupná příprava nástupců. Ta může zahrnovat zkušenosti získané mimo rodinnou firmu, mentoring, vzdělávání, postupné předávání rozhodovacích pravomocí a předem dohodnutá kritéria, podle kterých bude rodina posuzovat jejich připravenost. Proces musí mít konkrétní harmonogram, milníky a jasně rozdělenou odpovědnost. Bez termínů a pravidelných kontrol se totiž může příprava předání podniku opakovaně odsouvat.

Výsledky nelze automaticky vztahovat na všechny rodinné firmy

Zjištění je nutné interpretovat s ohledem na omezený rozsah průzkumu. Dotazování se zúčastnilo pouze 45 poradců, převážně působících v Austrálii, a nejde proto o reprezentativní globální studii rodinných podniků. Druhou část podkladů tvoří profesní zkušenosti více než 200 absolventů poradenského programu, nikoliv samostatný kvantitativní výzkum. Výsledky tak představují především zkušenostní sondu do praxe poradců. Přesto materiál poukazuje na důležitou slabinu nástupnického plánování. Rodina může mít připravené smlouvy, daňové struktury i vlastnický model, ale bez otevřené komunikace, připraveného nástupce a nové role pro zakladatele nemusí být schopna plán uskutečnit.

Celou studii naleznete zde.
Text: Eva Ulrichová

Role jednotlivých členů rodiny a jaká práva a povinnosti z nich vyplývají

Správa rodinného majetku není jen o strategii, ale stojí také na mezilidských vazbách jednotlivých členů rodiny. Aby vícegenerační majetek vydržel a postupně rostl, potřebuje jasně rozdělené role, kompetentní členy a dobře nastavenou komunikaci. Jaké funkce mohou jednotliví členové zastávat?

Rodina představuje ve světě správy majetku komplexní systém vztahů a odpovědností. Se vzrůstající hodnotou majetku se pak zvyšuje i význam rolí jednotlivých členů. Každý tedy musí vědět, jakou má funkci a jaké pravomoci i limity se s tím pojí. Jinak vzniká napětí a nezřídka dochází i k osobním sporům, které ohrožují dlouhodobou prosperitu a mezigenerační návaznost.

To potvrzují i mnohé studie. Například podle zprávy North America Family Business Report z roku 2023 od Campden Wealth 41 % rodinných amerických firem uvedlo, že v minulosti čelily vážnému konfliktu v důsledku nejasného rozdělení rolí nebo odlišných očekávání mezi členy rodiny. Právě vhodně definovaná struktura odpovědností, otevřená komunikace a vzájemný respekt přitom představují jeden z klíčových pilířů dlouhodobě úspěšného fungování rodinného podniku.

Řízení není vlastnictví: Jak rozdělit kompetence?

K nejčastějším příčinám napětí v rodinných podnicích a majetkových strukturách patří záměna rolí – zejména mezi tím, kdo majetek vlastní, kdo jej řídí a kdo o něm spolurozhoduje. Ve chvíli, kdy se tyto roviny překrývají, vznikají zbytečné konflikty. A kvůli ztrátě důvěry se často zpomalují rozhodovací procesy. Hlavní strategie správy rodinného majetku Family Governance proto rozlišuje tři základní úrovně zapojení členů rodiny:



- Vlastnictví představuje právní držbu majetku a s ní spojená práva, jako je hlasování na valné hromadě, podíl na zisku nebo rozhodování o strategických změnách. Vlastník nemusí být aktivně zapojen do denního chodu firmy či investičních rozhodnutí.

- Řízení se týká každodenní správy aktiv – vedení rodinné firmy, správy investic, realitního portfolia nebo filantropických aktivit. Tyto úkoly ideálně svěřte těm, kdo mají potřebné odborné zkušenosti a kompetence, ať už jde o členy rodiny, nebo externí profesionály.

- Rodinné rozhodování se soustředí na hodnoty, vizi, mezilidské vztahy a strategické směry, které všichni považujete za důležité. Tato oblast bývá v gesci rodinné rady, která slouží jako komunikační most mezi vlastníky, manažery a dalšími zúčastněnými.

Aby tyto roviny mohly fungovat ve vzájemné rovnováze, je potřeba vytvořit pevný rámec, tedy například rodinnou ústavu. Tento dokument definuje pravidla zapojení, plánování nástupnictví, rozhodovací pravomoci nebo podmínky vstupu dalších generací. Podobně fungují i další možnosti, jako je rodinná rada nebo poradní výbor, které podporují vzájemný respekt a efektivní předávání informací mezi rodinou a profesionálním řízením.

Typologie hlavních rolí v rámci rodiny

Každá rodina má svůj vlastní příběh, vztahovou dynamiku i přístup ke správě majetku. Přesto se v různých rodinných strukturách – bez ohledu na velikost majetku nebo počet generací – opakují určité role, jež jsou klíčové pro zajištění stability, efektivity i soudržnosti. Jasné pojmenování těchto rolí a pochopení jejich specifik pomáhá nejen předejít konfliktům, ale i lépe využít potenciál každého člena rodiny. Následující přehled shrnuje nejčastější funkce, jejich kompetence a strategický přínos pro dlouhodobě udržitelnou správu majetku.

Rodinný lídr/zakladatel

Rodinný lídr je často zakladatelem podnikatelského příběhu nebo nositelem rodinné vize. Nese s sebou nejen odpovědnost za vybudování majetku, ale také morální autoritu, která drží rodinu pohromadě. V jeho kompetenci bývá definice hodnot, směřování rodiny i rozhodování v klíčových okamžicích. S přibývajícím věkem nebo generační obměnou se jeho role proměňuje – z výkonného rozhodovatele se postupně stává mentorem a rádcem mladších generací. Právo na slovo si však zachovává i nadále, a to díky svému přirozenému respektu.

Správce majetku (Steward/ Trustee)

Role správce je pevně ukotvena v dlouhodobé ochraně a uchování rodinného bohatství. Může jít například o jednotlivce zapojeného do Family Office, působícího v roli správce svěřenského fondu, nebo člena správní rady nadace či nadačního fondu pro správu rodinného majetku. Jeho hlavní povinností je vyvažovat potřeby současné generace s odpovědností vůči těm budoucím. Při výkonu této funkce se předpokládá konzervativní přístup, vysoká míra důvěryhodnosti a schopnost činit rozhodnutí v souladu s rodinnými hodnotami.

Aktivní manažer v byznysu (např. CEO, CFO z rodiny)

Člen rodiny, který se ujímá výkonné pozice v rodinném podniku, přijímá odpovědnost za růst, inovace i každodenní řízení firmy. Tato role je náročná nejen odborně, ale i z hlediska rodinné dynamiky. Vyžaduje totiž schopnost oddělit profesní odpovědnost od osobních vztahů. Kvalitní příprava bývá samozřejmostí. Zahrnuje studium ekonomických či manažerských oborů, získání zkušeností mimo rodinnou firmu, případně absolvování MBA programu. Předpokládá se, že členové rodiny, kteří míří do této role, začínají s přípravou nejpozději ve věku 20–30 let.

Rodinný zástupce (např. předseda rodinné rady, rodinný mluvčí)

Tato role je klíčová pro řízení komunikace v rámci širší rodiny. Předseda rodinné rady nebo rodinný mluvčí zprostředkovává dialog mezi jednotlivými větvemi rodiny, moderuje společná rozhodnutí a pomáhá předcházet konfliktům. Jeho úkolem je nejen řídit jednání a facilitovat

diskuse, ale také vytvářet prostor pro vyjádření různých názorů a hledání konsenzu. Pro tuto roli je nezbytná důvěryhodnost, empatie a schopnost nadhledu.

Člen investičního výboru nebo správní rady

Tato role je vhodná pro členy rodiny, kteří mají zájem o strategické směřování investic, ale nechtějí se angažovat v každodenním řízení firmy. Jako členové investičního výboru nebo správní rady se podílejí na tvorbě investiční strategie, posuzují výkonnost portfolia a spolupracují s externími poradci. Účast na rozhodování vyžaduje finanční gramotnost, analytické myšlení a schopnost vnímat souvislosti v dlouhodobém horizontu. V praxi se často využívá kombinace rodinných členů a nezávislých odborníků, která zajišťuje kvalifikované a nestranné rozhodování, avšak stále v zájmu rodinných hodnot.

Next Gen Innovator

Zástupci třetí a čtvrté generace se stále častěji profilují jako tzv. inovátoři, kteří do rodinného systému přinášejí nový pohled. Jejich zájem se často soustředí na témata, jako je digitalizace, ESG (environmentální, sociální a správní faktory) nebo investice do startupů. Mívají mezinárodní vzdělání a zkušenosti, jež je předurčují k tomu, aby posunuli rodinu i byznys do nových oblastí. Jejich zapojení probíhá často formou tzv. shadow boardu („stínového boardu“), účasti v inovačních výborech nebo prostřednictvím mentoringu. Cílem je nejen využít jejich potenciál, ale rozvíjet jejich kompetence pro budoucí vedení rodiny.

Jak efektivně nastavit role?

Jasně definované role v rámci rodiny nevzniknou jednorázovým rozhodnutím ani samy od sebe. Jde o dlouhodobý proces, který vyžaduje otevřenou komunikaci, důvěru i vhodné nástroje. Důležité je vytvářet prostředí pro snadné zapojení všech členů, a to podle jejich schopností, zájmu i přirozeného vývoje. V praxi se osvědčilo několik přístupů, které jsou funkční i dlouhodobě udržitelné:

Rodinná ústava

Pojmem rodinná ústava se označuje základní dokument, který formalizuje pravidla v oblasti nástupnictví, hlasování, vstupu dalších generací nebo správy majetku. Zachycuje také společné hodnoty a dlouhodobou vizi rodiny. Podle EY Family Enterprise Guidebook je rodinná ústava dokonce jedním z nejúčinnějších nástrojů, jak předejít sporům a nedorozuměním v budoucnosti.

Rodinná rada a poradní výbor

Rodinná rada slouží jako vnitřní platforma pro diskusi, koordinaci a hledání konsenzu mezi jednotlivými větvemi rodiny. V její kompetenci je zastupování zájmů rodiny. Naopak poradní výbor přináší externí nadhled, odbornost a často i cennou nezávislost při rozhodování. Společně pomáhají vyvážit emoce a racionalitu, což je v rodinném prostředí často zásadní.

Vzdělávání a facilitace

Pravidelné workshopy, interaktivní semináře a zapojení externích koučů nebo mentorů podporují rozvoj leadershipu, ekonomického myšlení i mezilidské komunikace. Čím dříve jsou mladší členové rodiny zapojeni do těchto aktivit, tím větší je šance na hladký mezigenerační přechod.

Diagnostické nástroje a mapování talentů

Využití nástrojů jako CliftonStrengths, MBTI, genogramy nebo specializované rodinné dotazníky pomáhá identifikovat přirozené silné stránky, motivace a predispozice jednotlivých členů. Tyto poznatky pak mohou sloužit jako podklad pro volbu nebo přizpůsobení role každému jednotlivci tak, aby jeho zapojení bylo dlouhodobě smysluplné a přínosné.

Nejde o tituly, ale o důvěru a připravenost

Skutečně efektivní správa rodinného majetku nestojí na titulech ani formálním postavení. Zásadní je schopnost přijmout zodpovědnost, komunikovat otevřeně a respektovat, že každý člen rodiny může přispět jiným způsobem. Rodiny, které dokáží systematicky rozvíjet potenciál svých členů, mají vyšší šanci na mezigenerační kontinuitu, a to nejen ekonomickou, ale i hodnotovou. Takové rodiny si uvědomují, že nejcennějším kapitálem není majetek samotný, ale rodinný odkaz, důvěra, soudržnost a schopnost spolupracovat napříč generacemi.

Text: Dana Halušková



Nepředává se majetek. *Předává se schopnost znovu ho vytvořit.*

Peníze zdědit jdou. Značka taky. Ale to, z čeho ten majetek vůbec vznikl, si každá generace musí vysloužit sama. Musí cítit tu potřebu, ten imperativ vstát ráno z postele a něco budovat.

Do třetí generace přežije jen 13 % rodinných firem. Většina jich padne na nedůvěře a nepřipravenosti dědiců, ne na daních. V Česku to zhoršuje přerušená podnikatelská tradice: děti často nechtějí vést firmu, chtějí ji zpeněžit. A prodej mimo rodinu bývá spíš kapitulací než strategií.

Rodina, pro kterou pracuji, ví své o všech protivenstvích 20. století. A přesto podniká dál, od roku 1862 už v šesté generaci. Ne proto, že by předávala „majetek“, ona vždycky další generaci předávala schopnost vytvořit ho znovu.

Touha po tom něco budovat se dá naučit, ale pak se musí také žít generaci za generací.



Michal Šrubař
Jednatel Julius Meinl Private Wealth
srubar@jmpw.cz

Řízení není vlastnictví: Jak rozdělit kompetence?

K nejčastějším příčinám napětí v rodinných podnicích a majetkových strukturách patří záměna rolí – zejména mezi tím, kdo majetek vlastní, kdo jej řídí a kdo o něm spolurozhoduje. Ve chvíli, kdy se tyto roviny překrývají, vznikají zbytečné konflikty. A kvůli ztrátě důvěry se často zpomalují rozhodovací procesy. Hlavní strategie správy rodinného majetku Family Governance proto rozlišuje tři základní úrovně zapojení členů rodiny:

VLASTNICTVÍ

Vlastnictví představuje právní držbu majetku a s ní spojená práva, jako je hlasování na valné hromadě, podíl na zisku nebo rozhodování o strategických změnách. Vlastník nemusí být aktivně zapojen do denního chodu firmy či investičních rozhodnutí.

ŘÍZENÍ

Řízení se týká každodenní správy aktiv – vedení rodinné firmy, správy investic, realitního portfolia nebo filantropických aktivit. Tyto úkoly ideálně svěřte těm, kdo mají potřebné odborné zkušenosti a kompetence, ať už jde o členy rodiny, nebo externí profesionály.

RODINNÉ ROZHODOVÁNÍ

Rodinné rozhodování se soustředí na hodnoty, vizi, mezilidské vztahy a strategické směry, které všichni považují za důležité. Tato oblast bývá v gesci rodinné rady, která slouží jako komunikační most mezi vlastníky, manažery a dalšími zúčastněnými.

Aby tyto roviny mohly fungovat ve vzájemné rovnováze, je potřeba vytvořit pevný rámec, tedy například rodinnou ústavu. Tento dokument definuje pravidla zapojení, plánování nástupnictví, rozhodovací pravomoci nebo podmínky vstupu dalších generací. Podobně fungují i další možnosti, jako je rodinná rada nebo poradní výbor, které podporují vzájemný respekt a efektivní předávání informací mezi rodinou a profesionálním řízením.

Text: Dana Halušková

Jak nastavit hranice mezi rodinou, firmou a majetkem

V post-transformačním období devadesátých let české elity často budovaly svůj byznys na intuitivním předpokladu: „Firma je naše rodina a rodina je firma.“ S příchodem nástupnické generace a rostoucí komplexitou majetku se však tento úzký propletenec byznysových a rodinných vazeb stává pro mnoho rodin latentním rizikem.

Právě z tohoto důvodu české vícegenerační rodiny stále častěji přecházejí od tradiční patriarchální správy k sofistikovaným strukturám, které striktně oddělují byznys, investice a soukromý rodinný majetek. Rozhodnutí formalizovat a oddělit majetek se v moderní praxi wealth managementu opírá o jasné teoretické rámce a mezinárodní standardy.

Oddělení aktiv od každodenního operačního rizika již dávno není jen výsadou nadnárodních korporací, ale nutností pro zachování a ochranu rodinného bohatství.

Globální standardy: Izolace rizika a moderní architektura majetku

Pro pochopení toho, proč rodiny přistupují k oddělování majetku, je klíčový pohled na strategie globálních family offices, které spravují majetek pro tzv. UHNWI (ultra-high-net-worth individuals).

Jak upozorňuje publikace UBS Global Family Office Report 2024, oddělení majetku od rizika byznysu prostřednictvím rodinných holdingových společností a dedikovaných struktur je dnes absolutním mezinárodním standardem.

Ponechání rodinného bohatství uvnitř provozních firem ohrožuje nejen samotný majetek v případě nenadálých tržních turbulencí, ale komplikuje i hladký mezigenerační transfer.

Z tohoto důvodu pozorujeme masivní přesuny kapitálu ze samotného byznysu do strukturovaných a diverzifikovaných finančních a private equity portfolií. Cílem je zkrátka oddělit dlouhodobý „bezpečný“ kapitál od každodenního operačního rizika původních rodinných firem.

Odborníci tento přístup nazývají architekturou celkového bohatství (Total Wealth Architecture), která pracuje s přísným principem tzv. ring-fencingu neboli právní izolace. Chráněný rodinný kapitál nesmí být nikdy neúměrně riskován. Praxe ukazuje, že rodinné bohatství nezmizí samo od sebe, ale hroutí se kvůli selhání řízení. K fatálním chybám typicky dochází tehdy, když majitelé za byznys osobně ručí, nebo když potomci figurují přímo v rizikovém podniku místo toho, aby byli jako obmyšlení chráněni v oddělených fondech.

Česká realita: Úskalí mezigeneračního předávání

Při aplikaci těchto globálních principů však nelze opomenout tuzemské rodiny. V České republice je téma institucionálního oddělování majetku doménou především posledního desetiletí, kdy zakladatelé firem z devadesátých let řeší vůbec první velkou mezigenerační obměnu.

Průzkum dolarových milionářů J&T Banka Wealth Report z roku 2024 ukazuje, že odborníci pro oblast wealth managementu dnes jednohlasně doporučují komplexní nástroje dlouhodobé správy.

Klíčovou roli zde hraje rodinná ústava. Ta představuje neformální, avšak závazný kodex rodiny, který definuje jasná pravidla

hry – od toho, kdo smí vlastnit podíly ve firmě, až po podmínky výplaty dividend do osobní spotřeby.

Správně nastavená ústava zajišťuje mechanismy řešení sporů tak, aby případný konflikt v byznysu nezničil samotné rodinné vztahy a zbytek vybudovaného bohatství.

Tuzemské případové studie (např. od AMSP) navíc potvrzují, že systematické vzdělávání a příprava nástupnické generace (NextGen) jsou pro úspěšné převzetí majetku naprosto stěžejní.

Tři úrovně majetkové architektury v české praxi

Na základě moderních modelů lze u českých rodin pozorovat využívání tří základních úrovní majetkové izolace:

Svěřenské a nadační fondy

Představují vrchol pyramidy právní ochrany. Zakladatel vyčleněním majetku vytváří „majetek bez vlastníka", který je striktně oddělen od jeho osobního jmění. Aktuální právní praxe se shoduje na tom, že svěřenský fond či rodinná nadace jsou v současnosti nejefektivnějšími nástroji pro udržení rodinného majetku v celku a zamezení jeho štěpení při dědickém řízení.

Rodinný holding

Představuje nejběžnější a základní úroveň ochrany. Rizikové provozní firmy se vkládají pod mateřskou holdingovou společnost. Volné zisky (dividendy) se z těchto společností odvádějí do holdingu, čímž vzniká oddělený investiční kapitál relativně chráněný před každodenním provozním rizikem.

Rodinná ústava

Tvrdé právní a holdingové struktury by byly neudržitelné bez měkkých nástrojů rodinné správy (family governance). Rodinná ústava doplňuje tyto struktury o sdílené hodnoty, pravidla pro zapojení členů rodiny a buduje shodu napříč generacemi.

Typologie rodin a sociologický kontext

Samotný model uspořádání a dospělosti české rodiny z hlediska majetku můžeme dělit do třech základních kategorií:

1. **Tradiční patriarchální správa (Firma = Rodina)**
   Zisky se vrací do primárního byznysu a majetek není diverzifikován. Centralizovaná struktura rozhodování u jednoho zakladatele představuje riziko v podobě nízké odolnosti vůči ekonomickým výkyvům.
2. **Propletené struktury s postupnou diverzifikací:**
   Dochází k částečné alokaci zisků (např. do nemovitostí a akcií), ale neexistuje jasná, tvrdá hranice mezi firemními a soukromými penězi.

C. Striktní oddělovači

Vysoce profesionalizovaný model, kde jsou provozní firemní majetek, pasivní investice i rodinný privátní majetek odděleny, což garantuje nejvyšší úroveň ochrany a kontinuity kapitálu.

Aby rodiny mohly dospět ke struktuře striktních oddělovačů, musí se opřít o pilíře kompetentního vlastnictví od sdílené vize a profesionálního řízení až po důvěryhodnou správu.

Moderní modely správy majetku zdůrazňují, že fyzické a právní oddělení majetku ve výsledku neslouží jako nástroj pro rozdělení rodiny. Naopak funguje jako ten nejlepší ochranný mechanismus k zachování sdílené identity, vztahové čistoty a dlouhodobé rodinné soudržnosti.

Jak české rodiny a rodinné firmy oddělují majetek, investice a byznys? To zjišťuje průzkum Wealth Magazín - Family Report, jehož výsledky budou prvně prezentovány na konferenci Wealth Forum 2026.

Text: Eva Ulrichová

Představte si, že sedíte u nedělního rodinného oběda a....

Debata zvolna plyne, probírají se novinky, ale jakmile dojde na témata jako uspořádání rodinného majetku, předávání firmy další generaci nebo plánování budoucnosti rodinné firmy a majetku, atmosféra najednou zhoustne.

Není to tím, že by chyběla láska. Nebo že by někdo z přítomných měl nekalé úmysly. Chybí jasný nadhled. Chybí správně položené otázky. A hlavně chybí odstup od emocí, které se v rodinném podnikání a správě kapitálu přirozeně akumulují.

Právě na tuto dynamiku reaguje nadcházející konference Wealth Forum, která se zaměřuje na prvek, který v zahraničních vícegeneračních rodinách a šlechtických rodech spojuje - rodinný odkaz a smysl rodinného majetku.

Letošní program jsme proto postavili na nosném tématu - Dejte svému bohatství smysl. Protože hodnoty se chrání, smysl se utváří, ale odkaz se žije.

Co se dozvíte?

Program konference je koncipován tak, aby provedl účastníky celým životním cyklem rodinného majetku. Velká část pozornosti je věnována lidskému faktoru, který v praxi nejčastěji rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Rodinná komunikace, chybějící pravidla, role členů rodiny i nastavení práv a povinností a další:

- Jak připravit NextGen na převzetí odpovědnosti, sladit odlišné pohledy na svět a předat odpovědnost bez krizového řízení?
- Jak propojit řízení rodiny a firmy, využít rodinnou ústavu nebo poradní orgány a nastavit jasná pravidla rozhodování?
- Jak nastavit investiční politiku napříč generacemi, pracovat s rizikem a diverzifikací?
- Jak nastavit majetkové a vlastnické struktury tak, aby spolehlivě chránily vytvořené hodnoty i pro budoucí generace?

Největší přidanou hodnotou akce je možnost potkat stovku lidí z rodinných firem a movitých rodin, kteří řeší velmi podobné situace, a probrat s nimi jejich i vaše reálné zkušenosti.

4 otázky, které si odnesete k rodinnému stolu

Dobrá akce vám nenadiktuje jediný „správný“ návod, ale naučí vás klást otázky, které posunou celou rodinu dopředu. Z Wealth Fora byste si měli k rodinné diskusi odnést především tyto čtyři:

SLOUŽÍ NÁŠ MAJETEK POUZE JAKO VÝSLEDEK ÚSPĚCHU, NEBO JAKO ODPOVĚDNĚ SPRAVOVANÝ ODKAZ?

Máme jasně pojmenované rodinné hodnoty? Víme, jaký smysl má náš kapitál pro další generace?

JAK JSME PŘIPRAVENI NA MEZIGENERAČNÍ PŘEDÁNÍ FIRMY A VLASTNICTVÍ?

Máme nastavený jasný proces nástupnictví a vědí všichni členové rodiny, jaké jsou jejich role a očekávání?

DOKÁŽEME PŘEVÉST RODINNÉ HODNOTY DO KONKRÉTNÍCH PRAVIDEL ROZHODOVÁNÍ?

Existuje v rodině i ve firmě systém (např. rodinná ústava nebo pravidla pro investování), který obstojí i při odlišných názorech jednotlivých generací?

JAK SMYSLUPLNĚ VZDĚLÁVÁME A ZAPOJUJEME NASTUPUJÍCÍ GENERACI (NEXT-GEN)?

Mají mladší členové rodiny prostor přicházet s novými myšlenkami a inovacemi, aniž by tím narušili kontinuitu toho, co se budovalo roky?

Proč se vyplatí být u toho?
Správa rodinného bohatství je běh na dlouhou trať. Čas strávený na správném místě vám však může ušetřit roky nedorozumění a chyb, za které se v oblasti rodinných vztahů a majetku platí nejdráže. Pokud chcete získat odstup, načerpat inspiraci od lidí z praxe a odejít s jasnější představou o dalším postupu pro vaši rodinu i firmu, detailní informace a možnost registrace najdete na konference.wealthforum.cz.

WEALTH FORUM

12. 11. 2026 | GRANDIOR HOTEL PRAGUE

ČÍST O BUDOUCNOSTI BOHATSTVÍ JE ZAČÁTEK. ROZHODUJÍCÍ JE, CO UDĚLÁTE DÁL.

Setkejte se s majiteli rodinných firem, investory a experty, kteří řeší stejné otázky jako vy: Jak ochránit vytvořené bohatství, připravit další generaci a rozhodovat o věcech, které ovlivní generace.

120 ÚČASTNÍKŮ · 15 ŘEČNÍKŮ · 8 HODIN PROGRAMU

VYBRANÍ ŘEČNÍCI



Alessandro Pasquale



Scott Cervine



Zdeněk Bínek



Štěpán Bínek

EXKLUZIVNĚ PRO ČTENÁŘE WEALTH MAGAZÍN - INSIDER

20% SLEVA NA VSTUPENKU

S PROMO KÓDEM: **WFI20**

REZERVUJTE SI SVÉ MÍSTO

KONFERENCE.WEALTHFORUM.CZ

AMBASSADOR



Michal Hanych

Advokát, daňový poradce,
pedagog a spisovatel

HLAVNÍ PARTNER

Amundi Investment Solutions

BDO

PARTNEŘI

SALMANN INVESTMENT MANAGEMENT

KK INVESTMENT PARTNERS

MULTI FAMILY OFFICE

THE JULIUS FUND

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI

Profit.

Investiční web

PRODUKTOVÍ PARTNEŘI

Vino Partner
Rodina Pšejova. Od roku 1992.

ALMASYF
LIMOUSINE & RENTAL SERVICES

MATTONI

ODBORNÁ ZÁŠTITA

AMSP ČR
ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR

AČTO
ASOCIACE ČESKÉHO TRADIČNÍHO OBCHODU

Business Institut®

Inštitút Rodinného Biznisu

KOMUNITNÍ PARTNEŘI

PODNIKÁM ČESKY

činžovníci

Czech Business Club

POŘADATEL

WEALTH
magazín