



NEJISTOTA ROSTE, PRO MILIARDÁŘE JE NAČASE PŘEMÝŠLET O PLÁNU B

„RODINNÝ MAJETEK BY DNES MILIARDÁŘ NEMĚL KONCENTROVAT JEN DO JEDNÉ ZEMĚ,“ ŘÍKÁ JAROSLAV HAVEL, ZAKLADATEL ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE HAVEL & PARTNERS, JEHOŽ ONE FAMILY OFFICE SE STARÁ O JMĚNÍ MNOHA ČESKÝCH MILIARDÁŘŮ. DOBA SI ŽÁDÁ ROZLOŽIT AKTIVA DO VÍCE SMĚRŮ, A NEJEN OBOROVĚ.

Nejúspěšnější
budou ti, kteří budou
umět průběžně
přesouvat kapitál
mezi sektory,
destinacemi
i jednotlivými
třídami aktiv podle
toho, kde vzniká
nejvyšší dlouhodobý,
rizikově očištěný
výnos.

Tuzemským miliardářům se v poslední době navzdory tomu, jak složité nyní zažíváme časy, daří zvětšovat majetky. Své jmění navyšují zejména ti nejbohatší z nich. Bude tento trend pokračovat?

JAROSLAV HAVEL Ano a je to vidět i ve světě, v tomhle není náš region výjimkou. V Česku neustále přibývá nejen lidí s majetkem nad jednu miliardu korun, ale také dolarových miliardářů. Velmi rychle roste majetek těch, kteří už na vrcholu jsou. Ostatně i data švýcarské banky UBS ukazují, že v České republice loni vzrostl souhrnný majetek dolarových miliardářů téměř o 60 procent. A přibyli k nim dva noví lidé. Řada nejúspěšnějších podnikatelů už dnes nestojí jen na jedné firmě. Budují investiční sku-

piny, investují do private equity, technologií, energetiky nebo do zahraničních aktiv a jejich majetek je mnohem lépe diverzifikovaný.

Jak tento vývoj vnímáte?

JH Dnes už čeští podnikatelé do zahraničí nevstupují jako investoři z menší středoevropské ekonomiky. Vidíme je u velkých transakcí v energetice, infrastruktuře, průmyslu, logistice, obranném sektoru nebo v e-commerce například Evropou. Vystupují jako partneři, kteří mají kapitál, zkušenosti i jasnou strategii. Nekupují aktiva proto, že jsou levná, ale proto že zapadají do dlouhodobého budování jejich evropských skupin. Nejde tedy jen o jednotlivé akvizice, ale o systematickou internacionalizaci českého kapitálu, a to nejen prostřednictvím velkých nadnárodních transakcí.

Sledujeme to například i v regionech u tradičních rodinných podniků, které se poohlížejí po zahraničních trzích, u středně velkých podniků, průmyslových skupin nebo u technologických společností. Ty čím dál častěji zřizují dceřiné společnosti například v Německu či Polsku, ale i mimo EU – na Balkáně nebo třeba ve Spojených arabských emirátech.

Jak se mezi nejbohatšími v poslední době mění spojenecké vazby? V minulosti platilo, že rodina Strnadových s nejbohatšími Čechy do spojení nechodí. Nyní je veřejně známo, že vlastní aktiva například s PPF, J&T a o investici do legendární firmy Pirelli usilovala i s podnikatelem Pavlem Tykačem, byť ji nakonec uskutečnila bez něj. Očekáváte, že bude tento trend pokračovat?

JH Myslím, že s růstem velikosti majetku budeme podobná partnerství možná vidat čím dál častěji. U některých příležitostí jednoduše dává větší smysl spojit kapitál, zkušenosti nebo expertizu více investorů.

Má některý z miliardářů našlápnuto k trháku?

JH Podle mě nerozhoduje, kdo má nejvíce kapitálu. Rozhoduje, kdo ho dokáže nejefektivněji alokovat. Nejúspěšnější budou ti, kteří budou umět průběžně přesouvat kapitál mezi sektory, destinacemi i jednotlivými třídami aktiv podle toho, kde vzniká nejvyšší dlouhodobý, rizikově očištěný výnos. V tom bude mezi českými miliardáři vznikat největší rozdíl.

To zároveň český trh posouvá do další fáze. Jakmile investujete napříč několika zeměmi, různými třídami aktiv a řešíte vedle výnosu také řízení rizik, likviditu nebo mezigenerační předání majetku, je to disciplína sama o sobě. Dnes už tedy nestačí být dobrým podnikatelem. Je potřeba být i dobrým správcem kapitálu. Proto stále více českých miliardářů buduje vlastní family office nebo využívá profesionální správu majetku.

Vy správu majetku nabízíte prostřednictvím rodinné kanceláře One Family Office. Pociťujete tento trend i ve vyšší poptávce po těchto službách?

JH Rozhodně. Po dvou a půl letech už objem spravovaného majetku dosáhl osmnácti miliard korun a postupně se nám plní sestava společně fungujících rodin a partnerů.

Jaké je typické portfolio?

JH Správa velkého majetku se v rámci family offices posouvá od hledání jednotlivých investičních příležitostí ke komplexnímu řízení rodinného kapitálu. A právě schopnost zasadit každé investiční rozhodnutí do tohoto širšího kontextu bude čím dál důležitější. My se soustředíme na vysoce výnosové, vyvážené a maximálně bezpečné globálně diverzifikované portfolio aktiv ve všech zásadních světových měnách včetně možnosti zajištění pravidelné renty. Aspoň to je náš cíl.

Obecně investujeme do všech tříd aktiv. Máme kanceláře nebo zastoupení ve Frankfurtu, Dubaji, Londýně, Miami, Silicon Valley či v Torontu. Díky tomu máme přístup k těm nejzajímavějším investičním příležitostem ve světě v oblasti private equity včetně globálních fondů, kam se běžný investor z našeho regionu vůbec nedostane.

Pro koho je členství ve family office vhodné?

JH Naši členové či přidružení členové se pohybují majetkově v rozmezí 150 milionů až patnáct miliard korun celkového rodinného majetku. Jsou to zástupci podnikatelských rodin, muži i ženy různého věku – od úspěšných technologických investorů, kteří prodali své firmy ve 35 letech, až po členy starší 70 let. Já sám jsem největší investor a transparentně na vyžádání ukazují členům i kandidátům řízení mého majetkového portfolio včetně úspěchů a neúspěchů. Jsme v tomto extrémně transparentní.

Když mluvíte o investicích, velké téma je dnes real estate. Jaká je vaše strategie?

JH V nemovitostech teď zásadně rozšiřujeme naše celosvětové aktivity. Nechceme být lokální hráč uzavřený do jednoho trhu. Díváme se globálně – na Spojené státy, Evropu i Asii. Abych byl konkrétní, zmíním investici v Kanadě. Jde o projekt v provincii Alberta, kde v Calgary vzniká 350 rodinných domů v pěti lokalitách. Historicky jsme investovali také do rezidenčních projektů v Dubaji. Chceme hledat nejlepší příležitosti napříč trhy. A současně platí, že se díváme také na projekty tady v regionu.

V souvislosti s geopolitickým vývojem mluvíte často o plánu B jako o zodpovědném přístupu ke správě majetku, který je připraven na vše. Co v praxi plán B znamená a jak se liší od běžné investiční diverzifikace?

JH Plán B není o tom, že si koupíte byt ve Španělsku nebo otevřete účet v zahraničí a máte hotovo. Je to dlouhodobě promyšlená diverzifikace rodinného majetku a rizik do více destinací. Jde o nový fenomén, který řešíme v tomto roce pro desítky bonitních Čechů a Slováků. Je to vlastně přirozený důsledek toho, jak se za posledních 20 let změnil život úspěšných podnikatelů. Dřív měli firmu, majetek i rodinu převážně uvázané v Česku. Dnes investují po celé Evropě, kupují zahraniční firmy, jejich děti třeba studují v Londýně nebo Americe a část rodiny často žije jinde. Je proto logické, že stejně mezinárodně už musejí přemýšlet také o správě svého majetku. A je to i o riziku. Úplně stejný princip, jako když investor nedrží všechny peníze v jedné akci. Ani rodinný majetek dnes není rozumné koncentrovat pouze do jedné země. Nejde jen o nějaký případný konflikt, je třeba vzít v potaz také

Plán B není o tom, že si koupíte byt ve Španělsku nebo otevřete účet v zahraničí a máte hotovo. Je to dlouhodobě promyšlená diverzifikace rodinného majetku a rizik do více destinací. Jde o nový fenomén, který řešíme v tomto roce pro desítky bonitních Čechů a Slováků.

daňové změny, regulaci nebo ekonomický vývoj v domovské destinaci.

I vy sám máte připravený alternativní scénář?

JH Ano. A také další partneři One Family Office mají propracovaný plán B odpovídající rozsahu našeho celkového spravovaného majetku v řádu miliard korun a významným zahraničním investicím. Sami tedy ukazujeme vlastní vzor. Z mého pohledu jsou z hlediska podnikání a správy majetku dlouhodobě velmi zajímavé například Švýcarsko či Dubaj. Tenerife naopak vnímám spíše jako místo pro život, odpočinek a rodinné zázemí. Někteří partneři, členové a zástupci advisory boardu přímo už realizují plán B a žijí v zahraničí, například v Londýně, Miami, Silicon Valley, Kanadě, v Dubaji, na Tenerife nebo na Kypru. Ideální destinaci ale vždy hledáme individuálně.

O jakých dalších destinacích se dá uvažovat?

JH Může to být samozřejmě i kontinentální Evropa, Azurové pobřeží, Marbella, Cannes. Ale neexistuje univerzálně nejlepší země. Pro podnikatele z Evropy bude dávat smysl úplně jiné řešení než pro někoho, kdo buduje byznys ve Spojených státech nebo na Blízkém východě. Stejně tak jiné potřeby bude mít rodina s dětmi studujícími v Británii a jiné člověk, který hledá hlavně místo pro život po prodeji firmy. Díváme se tedy na to, kde člověk podniká, investuje, kde chce dlouhodobě žít a jaké plány má jeho rodina.

Několikrát jste už zmínil jako atraktivní destinaci Dubaj. Jak se to změnilo po vypuknutí konfliktu v Íránu? Tamní agentura vypočítala, že nemovitosti od začátku roku ztratily deset procent své hodnoty, a v některých lokalitách Dubaje dokonce pětinu.

JH Geopolitický vývoj opět ukázal, jak velkou hodnotu má připravenost na případné nepříznivé scénáře. Události

na Blízkém východě během několika dnů ovlivnily pohled řady investorů na region. I Dubaj, která byla dlouhodobě vnímána jako synonymum stability a bezpečí, se najednou začala posuzovat optikou geopolitických rizik. Neznamená to ale, že by přestala být atraktivní destinací. Naopak, myslím, že z dlouhodobého hlediska si své postavení jednoho z nejvýznamnějších světových center pro podnikání a investice zachová. Změnilo se ale především to, že dnes už ani u takto silných jurisdikcí nikdo automaticky nepředpokládá, že jsou zcela bez rizika.

Laicky a čistě z bezpečnostního hlediska mi přijde atraktivní například Jižní Amerika. Jak na tento kontinent pohlížíte vy?

JH Latinská Amerika může být v některých případech zajímavou alternativou. Například Chile nebo Kostarika. Na druhou stranu ani tam není všechno automaticky bezpečnější. Každá země má svá politická, ekonomická či regulatorní rizika. Klíčová je i míra zdanění. A právě o to u plánu B jde: zvážit všechny okolnosti, nevsadit všechno na jeden region, ale smysluplně najít vhodnou alternativní destinaci. Důležitá je také samotná struktura plánu. Ten by měl stát na čtyřech pilířích: finančním, právním, daňovém a praktickém.

Co všechno tedy u plánu B řešíte?

JH Pro případ přesunu do jiné destinace je to okamžitý přístup k financím. V praxi to znamená mít otevřené účty u zahraničních bank ve stabilních jurisdikcích a být tam zavedeným klientem. S likviditou úzce souvisí i důsledná diverzifikace aktiv napříč regiony a jurisdikcemi. To znamená strategicky rozložené portfolio s důrazem na výnos, bezpečnost a na dlouhodobou udržitelnost, které pod odbornou správou dokáže pružně reagovat na nepředvídatelné situace.

Jedním z nejzásadnějších prvků plánu B je správně nastavená majetková struktura. Základem bývá holding doplněný o nadační fond, svěřenský fond nebo o zahraniční trust. To je využívané řešení. Sami jsme jich vytvořili už přes 550 s objemem asi 230 miliard korun spravovaného majetku. Samozřejmě je potřeba zvážit i daňovou stránku. A pak jsou to praktické věci: mít v dané lokalitě vhodnou nemovitost, kde můžete s rodinou pobývat, při vycestování mít také připravená víza, přechodné pobyty, sekundární občanství, platné pasy...

Pro koho dává plán B smysl?

JH Není to už jen zdaleka otázka pro ty nejbohatší. Komplexní plán má smysl řešit od majetku kolem pěti až deseti milionů eur, kdy náklady na strukturu představují přijatelné procento majetku. V příštích letech očekáváme posun této hranice níže, ke dvěma až třem milionům eur, zejména u jednodušších variant zaměřených primárně na jednu cílovou destinaci. U majetku nad 25 milionů eur jsou pak mezinárodní strukturování a alternativní scénáře v podobě plánu B už standardem.

Havel & Partners letos slaví 25 let na trhu. Za to čtvrtstoletí se trh i svět velmi proměnily. Velkým tématem současnosti je umělá inteligence. Jak se propisuje do vaší práce?

JH Ano, vede se debata, jestli nahradí právníky nebo poradce. To podle mě ale není ta správná otázka. Jde spíš o to, co má v době AI skutečnou hodnotu. Informace může mít během chvíle každý. Co se ale nedá přeskochit nebo vygenerovat, je zkušenost. My jsme za těch 25 let byli doma i v zahraničí u tisíců transakcí, sporů a strategických rozhodnutí různých firem úspěšných v tom, co dělají. Postřehy, detailní informace a relevantní osobní zkušenosti žádný AI nástroj nemá. Ty jsou pouze v hlavách našich specialistů.

AI v některých ohledech zrychlí práci, ale podstata naší práce se nemění. Tou je najít pro klienta to nejlepší možné řešení, které obstojí obchodně, právně, daňově, regulatorně i lidsky. A to chce právě zkušenosti. Když klient řeší rozhodnutí za stovky milionů nebo miliardy korun, chce vědět, co má dělat a proč. A naše řešení vychází z našich zkušeností a také za něj na rozdíl od AI neseme odpovědnost a umíme si za ním stát. Ne jako chat, který vám vymyslí „perfektní strategii“, která ale nefunguje, a pak se za to omluví, že to byla chyba a nesprávně situaci vyhodnotil.

Jak konkrétně umělá inteligence v poslední době reálně proměnila vaši práci?

JH AI nám pomáhá rychleji pracovat s rozsáhlými sadami dokumentů, tvořit první verze či revidovat dokumenty. Díky ní umíme také mnohem rychleji analyzovat právní zdroje. Pomáhá samozřejmě i v denní operativě, spoří nám čas hlavně u rutinní práce. To ale neznamená, že bychom pracovali méně. Jen ten čas investujeme jinak. Můžeme víc přemýšlet o strategii, diskutovat s klientem, hledat lepší varianty řešení. AI nám tedy vytváří prostor dělat lépe tu část práce, která má pro klienta nejvyšší hodnotu.

V rámci family office pro náš tým capital markets také vyvíjíme a využíváme vlastní AI nástroje a řešení. Jednou z ukázek je takzvaný megaprompt, analytický nástroj, který během deseti minut zpracuje veškerá dostupná data z desítek různých veřejných i placených analytických zdrojů pro kapitálové trhy. To je opravdu užitečné a žádané, protože lze nástroj využít pro finální rozhodnutí, provedení či neprovedení nákupu akcií, o němž uvažují například týdně i měsíce.

Na trhu práce už jsou tyto trendy znát, jak reagují právní kanceláře?

JH AI mění trh práce velmi výrazně. Za mě však budoucnost nepatří „levným rukám“, ale talentovaným a schopným lidem, kteří myslí strategicky, mají zkušenosti, umějí technologie řídit, kontrolovat kvalitu výstupů a interpretovat výsledky v kontextu byznysu klienta. Největší vliv to má na juniorní pozice. Mladí právníci, jejichž práci zčásti zvládá AI obstojně, se proto budou muset mnohem rychleji naučit přemýšlet nad byznysem klienta a hledat řešení složitějších situací. Budou zkrátka mnohem rychleji přebírat práci, kterou dnes odvádějí zkušenější kolegové. To klade větší nároky jak na ně, tak i na nás. Musíme je intenzivněji mentorovat a investovat do jejich rozvoje. —