

PRAHA | BRATISLAVA | FRANKFURT | BRNO | OSTRAVA | PLZEŇ | OLMOUC

HAVEL & PARTNERS

ÚSPĚCH SPOJUJE

H&P magazín

II/2026

ZKUŠENOST
SE NEDÁ PŘESKOČIT

AI VE FIRMĚ
MINIMÁLNÍ POVINNÁ VÝBAVA

ROZHOVOR
JE NAČASE PŘEMÝŠLET O PLÁNU B

SLOVENSKO
NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK

Strategické uvažování | Individuální přístup | Špičkový právní tým | Dlouhodobé partnerství

OBSAH ČÍSLA

6	TECHNOLOGIE Minimální povinná výbava – Kde ve firmě končí nadšení z AI a začíná odpovědnost
9	BANKOVNICTVÍ / FINANCE Korporátní dluhopisy – Když „atraktivní výnos“ skrývá nepřijatelné riziko
13	NEMOVITOSTI Realitní trh dospěl – Proč dnes rozhodují detaily
16	TRANSAKCE Přehled nejvýznamnějších transakcí s účastí HAVEL & PARTNERS
20	FÚZE A AKVIZICE Firma na prodej – Nedělejte chyby ještě před první nabídkou
24	Z MÉDIÍ Nejistota roste, pro miliardáře je načase přemýšlet o Plánu B
27	PRIVÁTNÍ KLIENTI Druhý scénář pro majetek i život
30	VENTURE KAPITÁL Slovenské startupy v nové éře – Co dnes rozhoduje o úspěchu?
32	SLOVENSKO Nový Občiansky zákonník na Slovensku – Čo sa mení?
34	DAŇOVÉ PRÁVO Převodní ceny: dnes žádná dokumentace, zítra velmi drahý problém
37	PRO BONO Radost spojuje
38	KOMENTÁŘ Zkušenost se nedá přeskóčit

HAVEL & PARTNERS V ČÍSLECH

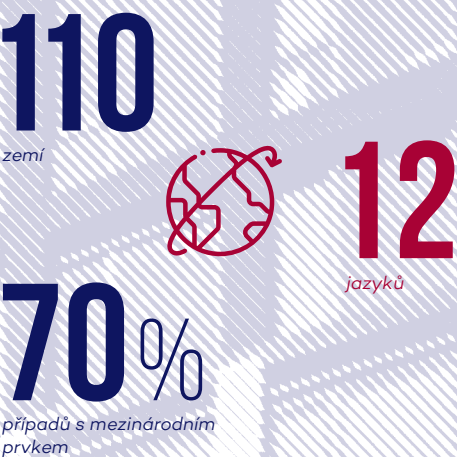
NÁŠ TÝM



NAŠI KLIENTI



MEZINÁRODNÍ DOSAH



ÚVODNÍ SLOVO

Vážení klienti a obchodní přátelé,

co je v době umělé inteligence nejcennější na práci špičkového poradce? Je to naše zkušenost. V HAVEL & PARTNERS máme za sebou tisíce obchodních transakcí, komplikované soudní spory a úspěšné byznysové projekty našich klientů. Tyto zkušenosti a know-how našich špičkových odborníků propojujeme s nejmodernějšími technologiemi.

Naše přidaná hodnota ale není jen v rychlosti nebo množství informací, které máme k dispozici. Je především ve schopnosti zasadit je díky našim zkušenostem do souvislostí. Rozumíme byznysu klienta, předvídáme důsledky a doporučujeme řešení, za kterými si dokážeme stát a jsme za ně na rozdíl od AI i odpovědní.

Kombinace praktických zkušeností, byznysového pohledu a nových možností a příležitostí pro vás i vaše podnikání přinášíme i na stránkách tohoto vydání H&P magazínu.

Ukazujeme například, jakou povinnou výbavu byste měli mít ve firmě, když využíváte umělou inteligenci, tak aby technologie přinášely užitek, a ne zbytečná rizika. Věnujeme se tomu, co rozhoduje o úspěšném prodeji firmy a proč je potřeba začít s přípravou dávno před první nabídkou. Díváme se na nové trendy v investicích do nemovitostí.

V rozhovoru otevíráme téma Plánu B. Dnes už nestačí diverzifikovat jen investice. Úspěšní podnikatelé a rodiny stále častěji přemýšlejí o tom, jak rozložit majetek a rizika mezi více zemí.

Významnou roli hrají navázané vztahy, důvěra a možnost spolupracovat s nejlepšími. Díky renomé, mezinárodnímu dosahu a kontaktům naší poradenské skupiny HAVEL & PARTNERS mají naši klienti možnost celosvětově využívat prominentního zacházení při řešení jejich záležitostí.

I s rodinnou kanceláří ONE FAMILY OFFICE máme vytvořené silné dlouhodobé vztahy se špičkovými zahraničními privátními bankami, globálními správci majetku i světovými family offices. Díky kancelářím ve Frankfurtu, Dubaji a zastoupením v Londýně, Miami, Torontu či Silicon Valley jsme fyzicky přítomni v místech, kde se soustřeďuje kapitál, vznikají investiční příležitosti a setkávají se lidé, kteří o jejich podobě rozhodují. Vedle Dubaje může být příkladem třeba i naše spolupráce na developerském projektu v Kanadě, konkrétně jde o výstavbu rodinných domů v Calgary.

Dokážeme pomoci s diverzifikací mezi více jurisdikcí, měn a tříd aktiv tak, aby globální mobilita rodinného majetku fungovala i v případě geopolitických, ekonomických či jiných krizí.

V magazínu míříme také na Slovensko, kde se věnujeme připravovanému novému občanskému zákoníku, který přinese jednu z největších změn soukromého práva za poslední desítky let a dotkne se firem, smluvních vztahů i dědictví. V magazínu najdete nejdůležitější změny, kterými vás přehledně provedeme, stejně jako jsme celou přípravou na největší legislativní změnu provedli naše klienty v roce 2014 v Česku. Řadu podobných změn najdete totiž i ve slovenské úpravě.

A přinášíme i další praktická témata z oblasti práva, daní, investic a podnikání.

Svět byznysu i poradenství se mění stále rychleji. Čím snazší ale bude získat informace, tím důležitější bude vědět, jak s nimi správně naložit. Nové technologie nám mohou otevřít spoustu nových možností. Zkušenost nám pomáhá poznat, které z nich stojí za to využít. My vám s naším zkušeným týmem HAVEL & PARTNERS rádi dál budeme oporou tam, kde na rozhodnutí opravdu záleží.

Přeji vám inspirativní čtení!

➔ Nejlepší mezinárodní kancelář a cena za nejlepší klientské služby pro HAVEL & PARTNERS v soutěži Právnická firma roka na Slovensku

V rámci 14. ročníku soutěže Právnická firma roka na Slovensku jsme již popáté v řadě získali hlavní cenu v kategorii Mezinárodní advokátní kancelář. Zároveň jsme zvítězili i v kategorii Klientské služby a získali také první místo v oblasti Bankovníctví a finance.

V dalších 18 kategoriích patřila na Slovensku naše kancelář mezi velmi doporučované a doporučované kanceláře.

Celkově s více než padesáti tituly ve slovenském i českém žebříčku z minulých let jsme tak nejúspěšnější a nejkompexnější advokátní kancelář na Slovensku a v České republice.

Na Slovensku působíme od roku 2008 a o více než 500 klientů se tady stará tým téměř 50 právníků. „Nejcennější jsou pro nás důvěra a spokojenost klientů. Opětovné vítězství v kategorii Klientské služby, o kterém rozhodují právě klienti, vnímáme jako silné potvrzení, že oceňují nejen naši odbornost, ale i způsob, jakým o jejich podnikání uvažujeme a jak jim dlouhodobě stojíme po boku. Náš úspěch stojí na silném týmu a výjimečných vztazích s klienty. Ti nám dávají důvěru být součástí jejich byznysu a důležitých momentů jejich příběhu – a my ji chceme naplňovat tím, že podporujeme jejich cíle a ambice s porozuměním širším souvislostem, s přesností, rychlostí a důrazem na jejich další růst,“ řekl Štěpán Štarha, partner HAVEL & PARTNERS.

➔ Tržby skupiny HAVEL & PARTNERS dosáhly v prvním pololetí 815 milionů korun

V prvním pololetí roku 2026 zaznamenala právní kancelář tržby 666 milionů Kč. Tržby celé skupiny HAVEL & PARTNERS, do které spadají i inkasní agentura Cash Collectors a další specializované služby, pak přesáhly 815 milionů Kč, což je nárůst o 9 %.

V prvním pololetí roku 2026 se mimořádně dařilo našemu týmu právníků na Slovensku, kde se výnosy za služby právního poradenství meziročně zvýšily o 18 %. Pozitivní ekonomický vývoj kanceláře podpořily také služby pro privátní klienty a daňové poradenství. Z důvodu diskrétnosti a specifického charakteru poskytovaných služeb do výsledků skupina nezahrnuje výsledky rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE, neformálního investorského a businessového klubu.



↓ Nejvyšší hodnocení v žebříčku Chambers pro náš tým zaměřený na privátní klientelu

V roce 2026 jsme opět uspěli v prestižním mezinárodním žebříčku Chambers High Net Worth Guide 2026, když naše kancelář v kategorii Private Wealth Law – Czech Republic získala nejvyšší možné hodnocení Band 1. Tým HAVEL & PARTNERS pro privátní klientelu se s 50 právníky, daňovými i účetními poradci stará o privátní záležitosti klientů, včetně rady nejbohatších Čechů a Slováků, předních podnikatelů, investorů, sportovců i úspěšných žen v byznysu.

„Tento prestižní mezinárodní ranking potvrzuje, že dlouhodobě patříme mezi lídry v poradenství pro podnikatele, investory a rodiny při ochraně, správě i mezigeneračním předávání majetku. Právě v této oblasti dnes klienti hledají nejen špičkovou právní expertizu, ale především zkušeného partnera, který rozumí jejich byznysu i dlouhodobým cílům,“ říká Jaroslav Havel, řídící partner HAVEL & PARTNERS a rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE, která zajišťuje komplexní servis v oblastech správy majetku, ochrany rodinného majetku včetně fiduciárních služeb, či zajištění co nejvyššího života.



Zkušení advokáti Juraj Dubovský a Petr Vohnický partnery HAVEL & PARTNERS, v kanceláři jsme zavedli i novou pozici Associate Partner

Od října 2026 máme v kanceláři dva nové partnery, Juraje Dubovského a Petra Vohnického. Zároveň jsme rozšířili naši kariérní strukturu o novou pozici Associate Partner, do které vstoupili z rolí counsel Róbert Gašparovič, Roman Světnický a Martin Stančík.

Nová pozice Associate Partnera vytváří plynulejší kariérní cestu a umožňuje rychlejší posun talentovaných kolegů a kolegyně, kteří jsou připraveni převzít část partnerské odpovědnosti a cíleně se tak dále připravují na partnerskou roli.

V kanceláři v říjnu na seniornější pozice postoupilo zároveň dalších 11 lidí. Vedoucími advokáty se od října stávají Vuk Djukić, Lukáš Jakoubek a Dalibor Slavík. Na pozici senior advokátů a senior advokátek nově působí Marek Brada, Vladka Holbíková,

Dita Horňáková, Dáša Krupová, Tomáš Lupač, Jan Palacký, Jaroslav Seberský a Simona Tziata.

Interní povýšení proběhlo v kanceláři také v dubnu 2026. Na pozici counsel postoupili Irena Munzarová a Albert Tatra. Další 4 lidé se posunuli na pozici vedoucích advokátek nebo vedoucích advokátů. Jsou to Marta Fantová Argalášová, Pavla Korcová, Peter Košecký a Kamil Kovaříček.

Tým seniorních advokátek a seniorních advokátů posílili Daša Aradská, Oliver Benda, Roman Dubeň, Lucia Gátová, Tomáš Jansa, Ondřej Mocek Kaufmann, Andrea Mochorovská, Robert Nersesjan, Alena Šichová a Filip Šperl.

V rámci daňového týmu postoupila na pozici daňové manažerky Adéla Skočíková.



MINIMÁLNÍ POVINNÁ VÝBAVA KDE VE FIRMĚ KONČÍ NADŠENÍ Z AI A ZAČÍNÁ ODPOVĚDNOST

Řada firem zavádí umělou inteligenci rychleji, než si stihnou zodpovědět otázku, kdo za ni interně odpovídá. Sledují sice pečlivě regulaci, ale vnitřní pravidla, procesy a jasně přiřazená odpovědnost související s užíváním AI ve firmě chybí... A právě tak vznikají skutečné problémy. Shrnutí jsme proto základní minimum, na co v rámci AI governance ve firmě dbát.

NEJNÁKLADNĚJŠÍ
SELHÁNÍ SPOJENÁ
S NASAZENÍM
UMĚLÉ INTELIGENCE
V POSLEDNÍCH
LETECH NEVZNIKLA
Z NEZVLÁDNUTÉ
TECHNOLOGIE, ALE
PŘÁVĚ Z ABSENCE
VNITŘNÍ KONTROLY
JEJÍHO UŽÍVÁNÍ.

Většina diskusí o umělé inteligenci a právu se soustředí na evropský AI Act. Samotné nařízení vám však ve firmě neodpoví na otázky, které řešíte každý den: který nástroj a jak smí používat vaše HR oddělení, můžete do veřejného chatbotu vložit záznam z jednání s klientem, nebo kdo rozhoduje o tom, že AI systém smí samostatně zpracovávat vaše objednávky? Tato pravidla si musí každá organizace nastavit sama.

Firmy přitom většinou dobře vědí, jaké předpisy na ně dopadají. Co ale

často chybí, jsou právě vnitřní struktury a mantinely, které by regulaci převedly do praxe: závazná pravidla, schvalovací procesy a konkrétní osoby nesoucí odpovědnost. Podle mezinárodního profesního sdružení ISACA, zaměřeného na správu informačních technologií, audity, řízení rizik a počítačovou bezpečnost, mají pouze čtyři z deseti organizací formální a komplexní politiku v oblasti umělé inteligence. Třicet procent má zavedená pouze omezená pravidla a čtvrtina nemá vůbec žádná.

Přitom nasazením umělé inteligence se odpovědnost nepřenáší na technologii ani na jejího dodavatele. Zůstává u vás ve firmě a odpovědné je i vedení. Péče řádného hospodáře totiž vyžaduje jednat informovaně a s potřebnou pečlivostí a přehlížení rizik může znamenat i osobní odpovědnost členů statutárních orgánů. Sankce podle AI Actu mohou dosáhnout až 35 milionů EUR nebo 7 procent celosvětového obrátu. Hlavní riziko však představuje ztráta důvěry zákazníků a zaměstnanců a znehodnocení investic do projektů, které je nutné zastavit.

Poučení z chyb

Nejnákladnější selhání spojená s nasazením umělé inteligence v posledních letech nevznikla z nezvládnuté technologie, ale právě z absence vnitřní kontroly jejího užívání. Amazon ukončil vývoj náborového nástroje poté, co se ukázalo, že systematicky znevýhodňuje uchazečky o zaměstnání. Air Canada prohrála spor se zákazníkem, kterému její chatbot sdělil nesprávné podmínky pro refundaci. Soud rozhodl jednoznačně: firma odpovídá za veškeré informace na svých stránkách bez ohledu na to, zda je vytvořil člověk, nebo algoritmus.



Sankce za smyšlené citace judikatury postihly i renomované advokátní kanceláře a poradenské firmy, přestože měly interní pravidla pro používání AI. Pokud totiž kontrola AI u vás ve firmě nemá jasný standard, proškolené vykonavatele a ověřitelný průběh, existuje pouze na papíře.

Inventura

Prvním krokem vnitřní governance není příprava směrnic, ale inventura. Nelze řídit riziko, o kterém nevíte, a skutečný rozsah používání umělé inteligence bývá výrazně širší, než si ve vedení připouštíte. Shadow AI, tedy používání veřejně dostupných nástrojů bez vědomí zaměstnavatele, přitom zpravidla nevzniká ze snahy obcházet pravidla.

ČASTO CHYBÍ MANTINELY, KTERÉ BY REGULACI PŘEVEDLY DO PRAXE.

Zaměstnanci si zvykli využívat AI pro shrnutí textů, překlady či analýzu dokumentů, často ještě z doby, kdy jim firma nenabízela žádnou schválenou alternativu. Problém nastává ve chvíli, kdy se tak děje přes osobní účty a mimo jakákoli interní pravidla. Ve firmě pak nevíte, kdo jaký nástroj používá, jaké informace do něj vkládá, kde jsou data uložena a zda mohou být využita k trénování modelů. Nejcitlivější jsou osobní údaje zákazníků a zaměstnanců, důvěrná klientská data, obchodní tajemství nebo zdrojový kód. Možnosti technického dohledu jsou přitom logicky omezené, přístupy ze soukromých zařízení firma monitorovat nedokáže.

Jak z toho ven? Plošný zákaz funkční řešení nepředstavuje, vede zpravidla jen k přesunu do ještě méně kontrolovaného prostředí. Cestou je ale systematická evidence: zmapujte, jaké nástroje se v organizaci používají, kým, s jakými daty a od jakého dodavatele. Skutečnou odpovědí je tedy nabídnout zaměstnancům bezpečnou a použitelnou alternativu, typicky podnikové verze nástrojů s odpovídajícími smluvními a bezpečnostními garancemi.

Vnitřní governance nemusí být od počátku dokonalá, musí však existovat a být otevírána dalším úpravám. Za minimální výbavu považujeme čtyři prvky.

Minimální povinná výbava AI governance ve firmě

- 1** Interní směrnice pro používání AI
Osvědčuje se princip semaforu. Jasně vymezte, které použití je volné, které vyžaduje schválení a které je vyloučeno. Každý zaměstnanec musí vědět, do které kategorie jeho práce spadá.
- 2** Pravidla pro nakládání s daty
Ve firmě potřebujete vymežit informační perimetr, tedy kategorie dat od veřejných přes interní a důvěrná až po jinak chráněná, a určit, která data smějí opustit firemní prostředí, a která naopak ne. U osobních údajů a informací krytých mlčenlivostí rozhodně neplatí zásada, že co není zakázáno, je dovoleno.
- 3** Schvalovací proces pro nové AI projekty či systémy
Postačí jednoduché pravidlo: kdo nasazení schvaluje a co přesně se před ním posuzuje.
- 4** Pravidla pro dodavatele
Značná část stávajících smluv na AI nástroje nezohledňuje požadavky regulace. Jejich revize patří mezi priority, protože odpovědnost nese firma, která systém používá, nikoli dodavatel, který deklaruje soulad.

K tomu je třeba doplnit jednu klíčovou roli: osobu, která vnitřní governance řeší, disponuje mandátem napříč obchodem, IT, compliance i HR a reportuje přímo vedení. V zahraničí se pro tuto pozici vžívá označení Chief AI Officer. Podstatný však není název, ale existence role a její mandát. Nejde o funkci technickou, ale řídicí. A právě tady vnímáme ve firmách největší deficit. Navíc ji teoreticky nemusí zastávat pouze jeden člověk.

AI agenti jako noví členové týmu

Většina firem dnes používá umělou inteligenci v režimu asistenta: systém navrhuje, člověk rozhoduje. Nastupující generace AI agentů však již samostatně plánuje a jedná. Vyhledá informace, komunikuje s dalšími systémy, odešle zprávu nebo spustí navazující proces.

O agentovi je v kontextu governance užitečné přemýšlet stejně jako o novém zaměstnanci. I jemu ve firmě přidělujete jen přístupy, které potřebuje, vymezujete, co smí dělat samostatně a co podléhá schválení, a vedete o jeho činnosti záznamy. S rostoucí autonomií rostou nároky na dohled: pokud agent zasahuje do citlivých rozhodnutí, například v personální oblasti nebo při posuzování úvěrů, podléhá velmi přísnému regulačnímu režimu. V týmech kombinujících lidi a autonomní systémy musí být předem zřejmé, kdo schvaluje výstupy a kdo za ně odpovídá.

Proč se to vyplatí

Vnitřní governance není překážkou inovací, ale důležitým předpokladem jejich udržitelnosti. Firmy s nastavenými pravidly zavádějí nové nástroje rychleji, protože nezačínají u každého projektu od začátku. Prokazatelná governance se navíc

stává obchodním argumentem: finanční instituce ji dnes běžně vyžadují od svých dodavatelů a lze očekávat, že obdobné požadavky budou postupně vznášet i další odběratelé. V poslední době se ukazuje funkční AI governance i jako klíčová součást kontroly nákladů na využívání AI a připravenosti na případné výpadky nebo změny konkrétních jazykových modelů.

Stejně jako se před lety stalo standardem řízení kybernetické bezpečnosti nebo ochrany osobních údajů, mělo by se stát standardem i řízení umělé inteligence. Konkurenční výhodou nebude to, kdo AI používá, ale kdo ji dokáže používat řízeně. V příštích letech totiž nebudou neúspěšnější firmy ty, které AI nasadí jako první, ale ty, které ji dokážou bezpečně začlenit do svého každodenního fungování.

Klíčové kontakty**DALIBOR KOVÁŘ | PARTNER**

Zaměřuje se především na právní poradenství v oblasti umělé inteligence, digitální transformace, technologií a elektronické veřejné správy. Vede v HAVEL & PARTNERS tým pro interní inovace, který má na starosti umělou inteligenci a automatizaci. Realizuje projekty digitální transformace a poskytuje poradenství v oblasti bezpapírových či moderních řešení. Pravidelně se podílí na projektech legislativy podporující digitální technologie.

TOMÁŠ LUPAČ | SENIOR ADVOKÁT

Specializuje se na právo informačních technologií, duševního vlastnictví, médií, telekomunikací, filmu a e-commerce a také právní poradenství v oblasti umělé inteligence. Má na starosti komplexní podporu klientů při realizaci jejich významných projektů nebo investic v České republice a v zahraničí, včetně přípravy související smluvní dokumentace.

**BANKOVNICTVÍ / FINANCE**

KORPORÁTNÍ DLUHOPISY KDYŽ „ATRAKTIVNÍ VÝNOS“ SKRÝVÁ NEPŘIJATELNÉ RIZIKO

Korporátní dluhopisy lákají na sliby o vysokém a pravidelném výnosu. Jenže důležitější než sliby je vědět, komu vlastně půjčujete a z čeho vám peníze vrátí. Co si před investicí prověřit a které varovné signály nepřehlédnout? Projděte s námi checklist.

**JE DŮLEŽITÉ STÁLE
OPAKOVAT, ŽE
KORPORÁTNÍ DLUHOPISY
JSOU MIMOŘÁDNĚ
RIZIKOVÝM INVESTIČNÍM
NÁSTROJEM.
I REGULOVANÁ EMISE
TOTIŽ MŮŽE DOPADNOUT
VÝZNAMNOU ZTRÁTOU.**

V roce 2025 skončily v insolvenční dluhopisy za téměř 32 miliard korun. Podle [dat forenzní agentury Surveillance](#) přitom až 43 % emitentů zkrachuje do tří let od první emise.

Jde o trend, který se v čase zhoršuje a zasahuje stále větší část trhu. Retailoví investoři přitom pokrývají přibližně 80 % emisí korporátních dluhopisů na českém kapitálovém trhu a tento podíl nadále roste. V kombinaci s rychlým růstem objemu vydaných dluhopisů to znamená, že roste nejen trh samotný, ale i absolutní objem potenciálních ztrát drobných investorů.

Proč jsou korporátní dluhopisy tak lákavé
Korporátní dluhopisy jsou atraktivní především díky slibům o kombinaci vysokého a zdánlivě předvídatelného výnosu. Nabídky často slibují fixní úrok zhruba 6 až 12 % ročně, což výrazně převyšuje běžné bankovní produkty.

Zásadní roli hraje i to, že investoři v počátku dostávají výnos pravidelně, často měsíčně nebo čtvrtletně. To na začátku vytváří dojem stabilního příjmu, podobného nájmu nebo dividendě. Psychologicky je tento moment klíčový. Pokud první výplatu skutečně obdržíte, máte tendenci považovat investici za funkční a bezpečnou, i když nelze vyloučit,

že v budoucnosti emitent svůj závazek splatit úrok nebo jistinu dluhopisu nesplní.

Kvalita emitentů
Český trh v posledních letech zaplavily korporátní dluhopisy od velkých i malých firem. Za posledních 12 let trh narostl téměř desetinásobně, z necelých 16 miliard korun v roce 2013 na loňských 145 miliard. S růstem emisí však přibývalo i problémových případů. Je důležité stále opakovat, že korporátní dluhopisy jsou mimořádně rizikovým investičním nástrojem. I regulovaná emise totiž může dopadnout významnou ztrátou.

Data ukazují, že nejde o jednotlivé excesy. Legislativní změna přijatá v roce 2012 zjednodušila proces emise dluhopisů a odstranila povinnost schvalovat emisní podmínky regulátorem. Tím vznikl segment trhu, kde se pohybuje velké množství emitentů s omezenou historií, minimálním vlastním kapitálem a bez přístupu k bankovnímu financování.

Emise prostřednictvím neregulované distribuce jsou až sedmkrát rizikovější. V insolvenční se nachází přibližně 14 % emisí neregulované distribuce oproti zhruba 2 % u distribuce regulované. Značná část těchto dluhopisů je už svou podstatou nevhodná pro nezkušené retailové investory, přesto na ně cílí.

Nadto víc než polovina dluhopisů má splatnost do tří let a to vytváří vysokou závislost na neustálém refinancování. Část emitentů splácí závazky výhradně z prostředků nových investorů ve struktuře připomínající tzv. dluhopisové letadlo. V některých případech to vede k tomu, že investor postupně navyšuje expozici vůči stejnému emitentovi. A problém je na světě.

Znamé kauzy
Příkladem může být brněnská energetická skupina GEEN, která svým zhruba dvěma tisícům převážně drobných investorů prezentovala investice do elektráren jako bezpečné a konzervativní. Skupina přitom vykazala v roce 2023 ztrátu přibližně 195 mil. Kč, přičemž jen úrokové náklady dosahovaly zhruba 327 mil. Kč ročně. Na konci roku 2024 přestala včas vyplácet výnosy a jistiny a v březnu 2025 bylo zahájeno insolvenční řízení. Celkové zadlužení skupiny dosáhlo přibližně 2,925 mld. Kč.

Obdobný scénář postihl i další emitenty. Skupina RSBC v září 2025 veřejně přiznala, že není schopna plnit splatné závazky z dluhopisů a smének, a zahájila restrukturalizaci. U mateřské RSBC Holding byla v listopadu 2025 povolena reorganizace. Uváděné dluhy holdingu dosahovaly přibližně 1,9 mld. Kč a cílem

reorganizace bylo vrátit věřitelům zhruba 40 % pohledávek.

Podobně dopadla skupina Solek Holding, zaměřená na solární projekty. V březnu 2025 oznámila investorům, že nedisponuje prostředky na splacení dluhopisů v objemu téměř 200 mil. Kč. V dubnu 2026 věřitelé schválili reorganizační plán počítající se vstupem nového investora. Uspokojení nezajištěných věřitelů má být přitom minimální, a to při přihlášených pohledávkách v řádu miliard korun.

Když se z věřitele stává „sázkař“
Když se firma dostane pod tlak, může se změnit i samotná ekonomická podstata investice. V případě společnosti Alemar Food Group se např. vedle změn výnosu, výplaty úroků a splatnosti objevila dokonce i navržená přeměna dluhopisových nároků na investiční akcie bez hlasovacích práv. Pro investora to znamená podstatnou změnu pozice. Místo věřitele s pevně vymezeným nárokem se může dostat do situace, kdy jeho návratnost závisí hlavně na tom, zda se firmě podaří situaci stabilizovat a najít další cestu růstu. Jinými slovy, z nástroje, který měl působit jako předvídatelná půjčka, se najednou může stát ještě více nejistá sázka na budoucnost firmy.

A ještě jedna věc, která se často přehlíží. Koupí dluhopisu to nekončí. Kdo se o svůj dluhopis nezajímá, může jednoho dne zjistit, že se podmínky změnilly. A že u toho nebyl. Bděli byste proto měli zůstat po celou dobu životnosti emise. Sledovat zveřejňované informace emitenta, kontrolovat, jestli firma plní své závazky, hlídat si schůze vlastníků dluhopisů, kde se rozhoduje o věcech, které přímo ovlivňují investici. Čím vyšší je nabízený výnos, tím víc byste měli řešit kvalitu emitenta, strukturu skupiny, účel financování, případnou existenci zajištění.

Jak poznat rizikového emitenta korporátních dluhopisů
Jak tedy poznat, že společnost, které zvažujete svěřit peníze, může být příliš riziková? Jednoduchý test neexistuje. Rizikový emitent nemá vždy podobu „prázdné schránky“. Někdy jde o novou společnost bez historie, jindy o „zavedenou“ skupinu působící na trhu s řadou realizovaných projektů a známým jménem.

Problém se často ukáže, až když začnete zjišťovat, jak má emitent s penězi naložit, co tato společnost skutečně vlastní a z čeho

bude splácet. Jeden varovný signál ještě nemusí znamenat problém. Pokud se jich ale sejde víc najednou, je namístě věnovat dokumentaci mnohem více pozornosti.

Nemusíte znát všechny detaily projektu. Měli byste ale rozumět základnímu příběhu peněz. Kam jdou dnes, odkud přijdou v budoucnu a co se bude dít, pokud věci nepůjdou podle plánu.

Stejně tak není automaticky podezřelá každá emise bez prospektu. Některé nabídky mohou využít některou z výjimek pro uveřejnění prospektu. ČNB ve svém Desateru pro drobné investory také připomíná, že korporátní dluhopisy nejsou pojištěné proti riziku nesplacení. Pokud emitent nezávládně hradit své závazky, investor je v postavení věřitele a to, kolik peněz se mu vrátí, závisí na

Rychlý checklist před investicí

Nemusíte umět číst účetní závěrku jako analytik. Před koupí dluhopisu byste si ale měli umět bez větších pochybností odpovědět alespoň na tyto otázky:

- ✓ **Komu přesně půjčuji?**
Rozhoduje obchodní firma emitenta uvedená v emisních podmínkách, ne značka skupiny nebo název projektu.
- ✓ **Co se stane při zpoždění projektu?**
Pokud je jedinou odpovědí další emise nebo příchod nového investora, je dobré zbystřit.
- ✓ **Co emitent skutečně vlastní a jak vydělává?**
Pokud aktiva a příjmy leží v jiné společnosti ve skupině, je potřeba rozumět tomu, jak se peníze dostanou zpět k emitentovi.
- ✓ **Jaké zajištění dluhopis skutečně má?**
Je zástava zřízená? Nemají přednost jiní věřitelé? Odpovídá reálná hodnota zajištění výši dluhu? Které pohledávky z dluhopisu jsou zajištěny a které nikoli?
- ✓ **Na co budou peníze použity?**
Čím konkrétněji je účel emise popsán, tím lépe.
- ✓ **Jsou informace ověřitelné?**
Účetní závěrky, vlastnická struktura a údaje o projektu by měly být dohledatelné a neměly by si vzájemně odporovat.
- ✓ **Z čeho se budou hradit úroky a jistina?**
Nestačí příslib, že projekt jednou někdy uspěje. Důležité je, zda existuje realistický zdroj peněz v době splatnosti jistiny i jednotlivých výnosů, tj. zda existuje realistický zdroj peněz na splacení.
- ✓ **Rozumím dokumentaci?**
Výnos, známá tvář v reklamě ani zmínka o ČNB nemohou nahradit vlastní porozumění tomu, co investor kupuje.

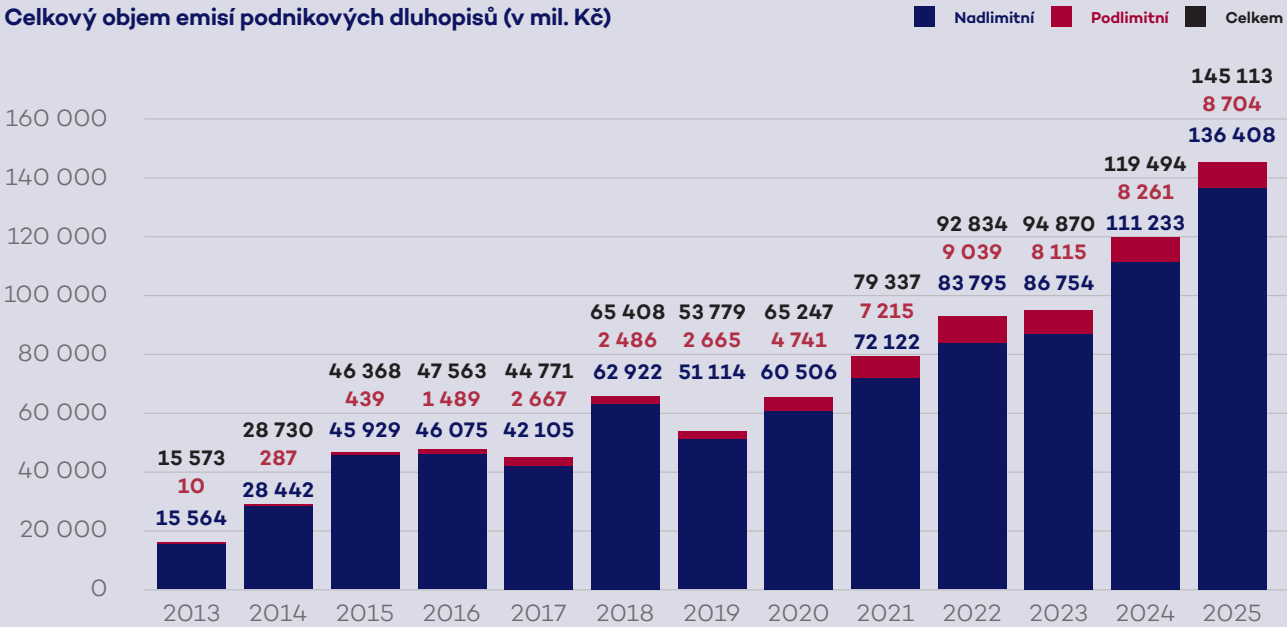
Když na některou z těchto otázek nelze získat jasnou odpověď, nemusí to automaticky znamenat podvod. Znamená to ale, že jako investor zatím nemáte dost podkladů pro informované rozhodnutí.

Prospekt není známka bezpečnosti
Častým omylem je představa, že dluhopis, k němuž schválila prospekt Česká národní banka, musí být bezpečný. Schválení prospektu ale neznamená, že ČNB hodnotí podnikatelský plán emitenta nebo jeho schopnost splácet. Prospekt má obsahovat informace, podle kterých si investor může udělat vlastní úsudek. Je to zdroj informací, ne záruka návratnosti peněz.

majetku společnosti, jejích dalších dluzích a podobě případného zajištění.

Co vlastní samotný emitent
Web plný vizualizací a fotografií může působit přesvědčivě, pro věřitele ale sám o sobě neznámá téměř nic. Rozhodující je, co vlastní samotná společnost uvedená v emisních podmínkách jako emitent. Ne celá skupina. Ne společnost, která projekt propaguje.

Celkový objem emisí podnikových dluhopisů (v mil. Kč)



Zdroj: Rizikové podnikové dluhopisy v České republice, Surveillance

Můžete se setkat se strukturou, ve které dluhopis vydává holdingová nebo účelově založená společnost, která peníze následně poskytne dál provozní společnosti. Právě ta může držet nemovitost, vyrábět výrobky nebo jakkoli jinak vytvářet zisk. Pokud má provozní společnost problémy, její majetek slouží nejdřív k uspokojení jejích vlastních věřitelů, mezi které spadá i závazek vůči emitentovi dluhopisů, který je však často jen „jeden z mnoha“. Držitel dluhopisu vydaného mateřskou společností, či jinou společností ze skupiny dle její reálné struktury, nemusí mít k tomuto majetku provozní společnosti přímý právní vztah.

Takové uspořádání nemusí být samo o sobě problém. Důležité je, zda má investor k majetku nebo peněžním tokům nějakou konkrétní vazbu, ať už jde o ručení provozní společnosti, zástavu podílu, zástavu nemovitosti nebo jiný mechanismus jasně popsán v dokumentaci. Konsolidované výsledky celé skupiny totiž samy o sobě neodpovídají na otázku, co zůstane k dispozici věřitelům konkrétního emitenta.

Neurčitý účel emise

Čím obecněji je účel emise popsán, tím více otázek byste si měli položit. Co přesně společnost za peníze pořídí? Kdy má projekt začít vydělávat? Co se stane, pokud se výstavba zpozdí nebo se nenajde nájemce? Riziko bývá vyšší tam, kde společnost financuje dlouhodobý projekt krátkodobým dluhem. Projekt, který má přinášet příjmy až za několik let, může být financován dluhopisem splatným za dva roky. Emitent pak často počítá s tím, že dluhopis splatí prodejem aktiva nebo novou emisí. To může vyjít, ale

stačí pokles trhu nebo zpoždění projektu a původní plán přestane fungovat.

Zajištění není kouzelné slovo

Označení „zajištěný dluhopis“ může vyvolat dojem, že je investice téměř bez rizika. Podstatné ale není samotné slovo „zajištění“. Podstatné je, co přesně je zajištěno, zda zajištění skutečně existuje a jakou má reálnou hodnotu.

Zajištěním může být nemovitost, podíl ve společnosti, pohledávky nebo ručení jiné společnosti. Každá varianta má jinou kvalitu. U nemovitosti nestačí odhad budoucí hodnoty projektu. Investor by měl vědět, zda je zástava zřízená, zda na ní neváznou dřívější zástavy ve prospěch banky a za jakou cenu by bylo možné aktivum skutečně prodat v krizové situaci.

Důležité je ale i to, co přesně je zajištěno. Neplatí automaticky, že „zajištěné“ jsou veškeré pohledávky z dluhopisů, tedy jmenovitá hodnota, výnos i případné smluvní pokuty. Zajištěným dluhem může být jen jistina, nebo dokonce jen její část, například do 50 % jmenovité hodnoty. Proto je třeba v dokumentaci ověřit, které konkrétní pohledávky zajištění pokrývá. Hodí se i vědět, kdo zajištění spravuje a za jakých podmínek může začít jednat.

Dluhopis je půjčka firmě, ne termínovaný vklad

Závěrem je možné shrnout, že u dluhopisů je na místě být obezřetný a mít vždy na paměti, že investor nekupuje „produkt s výnosem“, ale půjčuje peníze konkrétní firmě.

Zatímco u bankovního vkladu pracujete s bankou v úplně jiném regulatorním i ekonomickém rámci, u korporátního

dluhopisu sám jako investor nesete úvěrové riziko konkrétního emitenta.

Správná otázka proto nezní, kolik vám dluhopis vynese, ale z čeho to firma skutečně zaplatí. Pokud má emitent stabilní byznys, rozumnou míru zadlužení a dostatečné cash flow, může dluhopis dávat ekonomický smysl. Je-li ale byznys závislý na budoucím úspěchu projektu, na dalším refinancování nebo na neustálém přísunu nových peněz, vypadá situace úplně jinak.

Na papíře můžete vidět 7–9 % ročně i více. V realitě ale podstupujete riziko, které se svou povahou blíží spíš rizikovému kapitálu a které v profesionálním světě podstupují zkušení investoři s vědomím, že i o všechny vložené peníze mohou snadno přijít.

Do toho vstupují i náklady prodeje a distribuce. Korporátní dluhopis se totiž neprodává sám. U části emisí je za ním marketing, distribuční síť, administrativa veřejné nabídky a další transakční náklady. Studie Surveilligence upozorňuje, že u tzv. podlimitních emisí, tedy těch, které nepodléhají povinnosti vydat prospekt schválený regulátorem (ČNB), může být problém i v tom, že až třetina získané částky v prvním roce nesměřuje na investiční záměr, ale na administraci a prodej emise a úrokové závazky emitenta. Neřešte tedy jen výši kupónu, ale i ekonomiku celé emise.

Klíčové kontakty



JAN ŠTURM | PARTNER

Je odborníkem na řešení sporů před civilními soudy a v arbitrážním řízení, ale i insolvenční řízení. Podílel se na řešení sporů v souhrnné hodnotě několika stovek miliard Kč. Má rozsáhlé zkušenosti se zastupováním klientů zejména v právně a technicky komplikovaných kauzách, a to i v řízeních se zahraničním prvem.

MARTIN STANČÍK | ASSOCIATE PARTNER

Specializuje se na oblast bankovníctví, financí a kapitálových trhů, především na regulatorní aspekty poskytování finančních služeb, včetně licenčních řízení před Českou národní bankou. Má také zkušenosti s poradenstvím v oblasti dluhového financování.



NEMOVITOSTI



Lukáš Syrový

REALITNÍ TRH DOSPĚL PROČ DNES ROZHODUJÍ DETAILY

JE VŽDY DOBRÉ CÍLIT
NA STRUKTURÁLNÍ

NEROVNOVÁHU
NABÍDKY A POPTÁVKY,
ANALYZOVAT
DOSTUPNOST
KAPITÁLU A CELKOVOU
LIKVIDITU TRHU.

Doba, kdy stačilo koupit byt a čekat na růst cen, pomalu končí. Co dnes rozhoduje o úspěšné realitní investici, proč už nestačí jen dobrá adresa a které segmenty budou určovat budoucnost trhu? Odpovídali Lukáš Syrový z HAVEL & PARTNERS a Pavel Scháňka ze společnosti OneCap.

Češi vynikají v oblíbě investic do nemovitostí, ve kterých dlouho viděli jistotu dobře uložených peněz. Vyplatí se dnes stále investovat takzvaně do cihly?
Pavel Scháňka (PS): Investice do nemovitostí byly a budou i nadále atraktivní příležitostí. Neplatí to už ale obecně, je nutné selektivně vybírat investice napříč sektory a napříč geografiami a rizikovými třídami, které mají růstový potenciál a zároveň pracují s limitací rizika. A v souvislosti s riziky dnes čím dál víc nabývá na důležitosti právě diverzifikace. My v rámci našeho nového globálně zaměřeného realitního fondu OneCap REIF plánujeme investiční strategie cílit na finanční spolupráci s renomovanými partnery, a participovat tak na vyšším výnosu. Vždy je ale nutné správně vyhodnotit výběr partnera, lokality, způsob financování a délku celého procesu.

Lukáš Syrový (LS): Souhlasím, že období, kdy téměř každý projekt našel rychle svého kupce, je pryč. Kupující jsou citlivější na cenu, více porovnávají jednotlivé projekty a pečlivěji zvažují, za co jsou ochotni zaplatit. Vidíme to při samotných transakcích. Investoři dnes věnují mnohem více času prověřování

projektů a jsou výrazně disciplinovanější než v době, kdy byl trh tažen především rychlým růstem cen a taky nízkými úrokovými sazbami a levnými penězi. Dnes tedy rozhodují detaily, které na první pohled nejsou vidět, ale mohou zásadně ovlivnit hodnotu nemovitosti i její dlouhodobou výnosnost.

Jak tedy poznat skutečně zajímavou realitní investici?

PS: Klíčem je strukturální neefektivita na straně nabídky a poptávky a výsledná likvidita. Vždy je naprosto zásadní lokalita a kvalita a dispoziční řešení projektu. Dával bych se na zkušenost a ekonomickou sílu developera, volbu architekta a celkové technické a energetické řešení budovy. S ekonomikou projektu souvisí i promyšlené půdorysy, správná volba kombinace velikosti bytových jednotek, jejich nacenění a rozsah developerem dodávaného “standardu”. Samozřejmě je třeba započítat i rostoucí stavební náklady a počítat i s tlakem na růst úrokových sazeb a ceny pozemků. Dobrý projekt poznáte i podle přístupu k zákazníkům, řešení reklamací nebo ochoty ke klientským změnám.

LS: Kvalitní projekt nevypadá dobře jen na papíře, ale ob stojí právě při důkladném prověření. Když se vedle rezidencí

podíváme i na komerční nemovitosti, tak zdaleka nejde už jen o atraktivní adresu nebo vyšší výnosu. Stejně důležité jsou dlouhodobě stabilní nájemní vztahy, udržitelnost sjednaného nájemného, kvalitní skladba nájemců, technický stav budovy, její energetická efektivita a certifikace i potenciál přizpůsobit se budoucím potřebám trhu. My se jako právníci díváme i na jasné vlastnické vztahy, kvalitně nastavené smlouvy, povolovací procesy a minimalizaci jakýchkoli skrytých právních rizik.

Jaké zajímavé trendy ve skladbách realitních portfolií by neměly investorům uniknout?

LS: Zahraniční realitní trhy ukazují, že investoři dnes hledají příležitosti daleko za hranicí tradičních kanceláří, nákupních center nebo rezidenčních projektů. Roste význam segmentů, které stojí na dlouhodobých společenských trendech – od zdravotnických zařízení a life sciences přes studentské a seniorské bydlení až po datová centra. Současně sílí důraz na vznik multifunkčních městských čtvrtí, které propojují bydlení, práci, služby i veřejný prostor. Právě tento přístup se postupně začíná prosazovat i v České republice.

PS: I proto se díváme na developerské projekty, které mají dlouhodobou

investiční hodnotu v oblasti kvalitního rezidenčního bydlení. Zároveň chceme být silnější právě i v projektech, které mají přesah do kvality života a dlouhodobé společenské potřeby jako například senior care. Je to obrovské společenské i investiční téma zároveň. Evropská populace stárne, lidé ve vyšším věku rychle přibývá a kvalitní péče o seniory bude v příštích letech jednou z největších výzev celé společnosti. Bude vyžadovat kapitál, kvalitní operátory, technologii, chytré nemovitostní řešení i nové standardy služeb. Právě proto se na něj v rámci OneCap chceme zaměřovat.

Kde vidíte největší rezervy českého realitního trhu?

PS: Z plně otevřeného mezinárodního tržního prostředí komerčních nemovitostí český trh v posledních letech téměř zcela zdomácněl. Je obvyklé, že lokální investiční skupiny jsou vždy ve své zemi nejsilnější, ale nebývá zvykem až taková síla lokálního kapitálu.

Nevidím často ani kvalitní a fundovaný asset management, který by reflektoval potřeby investora a opravdu cílil na maximalizaci hodnoty v návaznosti na byznys plán, který se v posledních letech několikrát změnil v důsledku geopolitických a jiných vlivů typu covidu nebo války na Ukrajině. Jednalo se například o změny přístupu financujících bank, zvýšení cen stavebních prací, změny v likviditě projektů či měnící se požadavky na ESG.

Zmiňoval jste potřebu diverzifikace i geograficky. Mají Češi zájem i o nemovitosti v zahraničí?

PS: Dokonce i některé movitější rodiny své portfolio stále nedostatečně diverzifikují

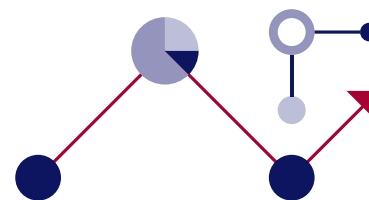
geograficky a sektorově a často je pro ně výzvou i správné vyhodnocení rizik. S tím souvisí také investiční možnosti na trhu, kdy někteří investoři řeší investice maximálně v rámci střední Evropy, to ale požadavek na diverzifikaci neplní. Tento model se ale postupně mění a někteří čeští investoři skutečně začínají přemýšlet globálně. V mnoha případech stále ještě přetrvává model, kdy rodina postupně nakupuje jednotlivé byty či investice třeba i ve více jurisdikcích a někdo z rodiny řeší poměrně pracně jejich investiční správu. Někdy rodina investuje na klubové bázi a musí si hlídat postupně volný kapitál a likviditu, častěji ale již svěří prostředky rodinné kanceláři. A investuje pak do mezinárodních fondových struktur s tím, že řízení likvidity a portfolia zajišťuje family office. Tím si zajistí, že může investovat do produktů, které nejsou na trhu běžné či vůbec dostupné.

Na co tedy myslet u koupě nemovitosti v zahraničí?

LS: V první řadě je potřeba dobře rozumět místnímu prostředí. Každá země má odlišná pravidla pro nabývání nemovitostí, jiný systém evidence vlastnických práv i daňové povinnosti. Proto je klíčové spolupracovat s kvalitním lokálním právním poradcem, který investici prověří a pomůže nastavit celou transakci, ale i záležitosti do budoucna související s vlastnictvím takové nemovitosti. To díky naší mezinárodní síti spolupracujících právníků po celém světě umíme zajistit.

Myslet je třeba i na samotný provoz, tedy kdo bude investici spravovat. Je nutné mít kvalitního správce, který je schopen na místě vyřešit běžné problémy, opravy, neobsazenost či spory s nájemníky.

Často podceňovaná rizika jsou měnová a likviditní. Vstup na zahraniční trh je většinou snadný, prodej ale může být obtížný v závislosti na vývoji trhu a likviditě.



A ne každá dnes atraktivní destinace bude stejně atraktivní i za dvacet let. Hodnotu nemovitosti může ovlivnit politická stabilita země, vývoj místní ekonomiky, migrace nebo squatteré, ale jsou to i přírodní rizika, například častější požáry, záplavy nebo nedostatek vody.

Ve kterých lokalitách aktuálně vidíte zajímavé investiční příležitosti?

PS: V obecné rovině je vždy dobré cílit na strukturální nerovnováhu nabídky a poptávky, analyzovat dostupnost kapitálu a celkovou likviditu trhu. Dále pak vyhodnocovat potenciál pro růst nájemného a cen a celkovou ekonomickou sílu a stabilitu. Investičně analyzujeme lokality nejen na úrovni států, ale vždy až na úrovni měst a provincií – to je naprosto zásadní. Na úrovni států zvažujeme zejména daňová, makroekonomická, finanční a geopolitická rizika. Společně s Czechoslovak Capital Partners jsme v zahraničí realizovali dvě finanční investice s renomovaným partnerem do oblasti výstavby 350 rodinných domů v kanadském Calgary.



Klíčové kontakty



LUKÁŠ SYROVÝ | PARTNER | HAVEL & PARTNERS

Specializuje se na právo nemovitostí a stavební právo. Má rozsáhlé zkušenosti s komplexním poradenstvím českým a zahraničním investorům při akvizicích a prodeích nemovitostí, s developmentem komerčních nemovitostí, projekty revitalizací brownfieldů či s pronájmy a správou obchodních, rezidenčních, kancelářských, průmyslových a logistických center.

PAVEL SCHÁŇKA | MANAGING PARTNER | ONECAP | REAL ESTATE & INFRASTRUCTURE

Je odborník na realitní investice a asset management a působí ve společnosti OneCap jako řídicí partner pro oblast Real Estate & Infrastructure, kde zastřešuje nově vznikající nemovitostní fond OneCap REIF. Zároveň je realitním poradcem pro rodinnou kancelář ONE FAMILY OFFICE.



PŘEHLED VYBRANÝCH TRANSAKČÍ S PORADENSKOU ÚČASTÍ HAVEL & PARTNERS

Za uplynulých 20 let jsme se podíleli na realizaci 970 transakcí nejen v oblasti fúzí, akvizic, prodejů a restrukturalizací. Jejich celková hodnota převyšuje částku 910 miliard korun. Přinášíme vám přehled těch nejvýznamnějších za poslední období.

20
let

970
transakcí

910
miliard korun



JIC

Vytvoření fondové struktury pro JIC Ventures

Zajistili jsme komplexní právní poradenství inovační agentuře JIC při vytvoření unikátní venture kapitálové fondové struktury v České republice, která propojuje soukromý kapitál s veřejnými prostředky a reaguje na dlouhodobou potřebu dostupnějšího early-stage financování.

Na právním poradenství se podíleli partner Jaroslav Baier, vedoucí advokát Josef Bouchal a advokátka Johana Němečková. Daňové aspekty řešil partner Josef Žaloudek, regulační problematiku pak associate partner Martin Stančík.



STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO

Zásady pro spolupráci s investory pro Brno

Statutární město Brno přijalo komplexní aktualizaci Zásad pro spolupráci s investory při rozvoji veřejné infrastruktury na svém území. Dokumentaci, jejíž součástí je rovněž vzorová plánovací smlouva a modelový příklad výpočtu investičního příspěvku, vypracovali naši odborníci na oblast stavebního práva s unikátním know-how v oblasti plánovacích smluv – partner František Korběl, vedoucí advokát Tomáš Kalenský a koncipientka Tereza Žůrková. Jedná se již o několikáté město, kterému jsme pomohli nastavit transparentní pravidla pro spolupráci s developery na svém území.



20VC

Poradenství pro 20VC při investici do startupu BottleCap AI

Významnému britskému venture kapitálovému fondu 20VC jsme jako lead investorovi asistovali při investici do českého startupu BottleCap AI. Ten se zaměřuje na vývoj technologií, které zvyšují efektivitu velkých jazykových modelů (LLM) umělé inteligence. Právní poradenství zajistili partner kanceláře Jaroslav Baier společně se senior advokátem Tomášem Jansou.

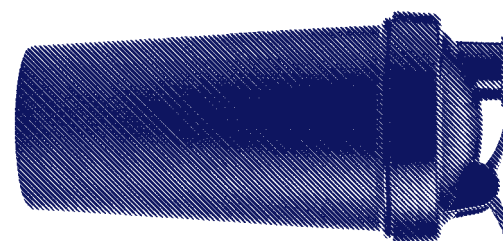


PORTFOLION CAPITAL PARTNERS

Investice do slovenské společnosti GymBeam

Náš venture kapitálový tým poskytl komplexní právní poradenství maďarskému investičnímu fondu PortfoLion Capital Partners jako lead investorovi do slovenské společnosti GymBeam. Výše investice činila 30 milionů EUR (přibližně 725 milionů Kč). Jedná se o jednu z největších venture kapitálových investic v dějinách Slovenska. V rámci venture kapitálových CVCA & SLOVCA Awards získala v roce 2026 tato transakce ocenění venture kapitálový deal na Slovensku.

Právní poradenství vedl partner Jaroslav Baier za podpory vedoucího advokáta Petera Košeckého. Na transakci dále pracovali vedoucí advokát Dušan Valent a advokátky Petra Kováčechová a Martina Rievajová.



HLAVNÍ MĚSTO PRAHA

Nový Metropolitní plán Prahy

Po 14 letech příprav má Praha nový Metropolitní plán, který bude určovat rozvoj a růst hlavního města na další desetiletí. Konkrétně Metropolitní plán definuje charakter více než 700 pražských lokalit, chrání historické centrum i zelené plochy na území metropole a současně otevírá prostor pro proměnu brownfieldů a vznik nových čtvrtí s potenciálem až 350 tisíc nových bytů, a to v moderním pojetí konceptu „15minutového města“.

HAVEL & PARTNERS byla po celou dobu jeho příprav hlavním právním partnerem a poskytovala tomuto významnému strategickému projektu komplexní právní podporu. Na projektu vzniku Metropolitního plánu pracoval rozsáhlý tým pod vedením partnera Františka Korbela a senior advokátky Jany Šimkové ve složení counselové Jan Fikar a Jiří Buryan, vedoucí advokát Tomáš Kalenský, senior advokátky Barbora Sahánková a Dáša Krupová, advokátky Denisa Vaňková, Karolína Panattoni, Dominika Hřebačková, Terezie Koenigová a Tereza Žůrková a koncipienti Barbora Hniličková, Kristýna Šopková a Martin Bartoň.



ORLEN UNIPETROL

Převod majoritního podílu v extraligovém hokejovém klubu Litvínov

Zajistili jsme komplexní právní poradenství společnosti ORLEN Unipetrol při převodu jejího majoritního podílu ve společnosti HC VERVA Litvínov. Novým většinovým vlastníkem tradičního extraligového klubu se stala společnost Hokej Litvínov, založená bývalými reprezentanty a litvínovskými hokejovými legendami Jiřím Šlégrem a Robertem Kyselou. Právní podporu poskytli partner Jan Koval, vedoucí advokát Ivo Skolil a koncipient Adam Volejník.



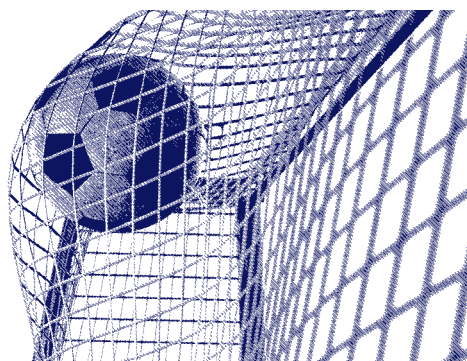
STATUTÁRNÍ MĚSTO HRADEC KRÁLOVÉ

Prodej majoritního podílu ve fotbalovém klubu Hradec Králové

Jako právní poradci jsme statutárnímu městu Hradec Králové pomáhali při prodeji majoritního podílu ve fotbalovém klubu FC Hradec Králové, který působí v nejvyšší české fotbalové soutěži. Majoritní podíl v klubu získala společnost Fotbal HK 1905. Jejími spolumajiteli jsou mimo jiné bývalí čeští fotbaloví reprezentanti Pavel Nedvěd a Ivo Ulich.

Transakci vedli partneři kanceláře Jan Koval a Josef Hlavička a pracovali na ní spolu s vedoucím advokátem Ivo Skolilem a senior advokátkou Janou Šimkovou.

V HAVEL & PARTNERS máme dlouhodobé a rozsáhlé zkušenosti se sportovním právem včetně právního poradenství při akvizicích a prodeích profesionálních fotbalových a sportovních klubů. Kromě prodeje FC Hradec Králové jsme asistovali také při změně vlastníků fotbalového klubu Zbrojovka Brno nebo FK Teplice.



PRECISION TUBES EUROPE

Prodej většinového podílu výrobce svařovaných trubek

Náš tým poskytl komplexní právní poradenství společníkům slovenské společnosti Precision Tubes Europe, výrobci přesných svařovaných trubek, při prodeji většinového podílu francouzské společnosti Minitubes. Právní poradenství vedl partner Ondřej Majer za podpory vedoucího advokáta Petera Košeckého a advokáta Gabriela Kulika. Součástí byla kompletní právní podpora transakce, nastavení vztahů mezi společníky po vstupu investora a další související aspekty.



VÝROBCE UŽITKOVÝCH VOZIDEL

Právní poradenství při strategické investici do nového výrobního závodu v Chebu

Advokátní kancelář HAVEL & PARTNERS poskytla komplexní právní poradenství výrobcí užitkových vozidel v souvislosti s přípravou strategické investice do nového montážního a výrobního závodu v Chebu. Tento projekt představuje jednu z nejvýznamnějších přímých zahraničních investic v České republice v posledních letech.

Transakci realizoval tým HAVEL & PARTNERS pod vedením partnera Martina Peckla ve spolupráci s counselem Jiřím Buryanem, vedoucí advokátkou Pavlou Korcovou, senior advokátem Jakubem Kocmánkem a koncipientem Jakubem Vojřem.



NEFAB

Akvizice slovenské společnosti na výrobu obalů

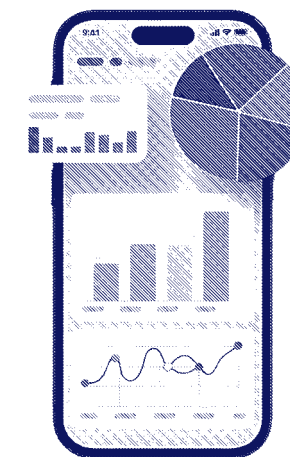
Postarali jsme se o právní služby švédské skupině NEFAB při akvizici 100% podílu ve slovenské společnosti VALLOS, která se zaměřuje na vývoj a výrobu obalových řešení. Klienta jsme provázeli celým průběhem transakce – od právní prověrky (due diligence), přes nastavení a strukturování transakce až po přípravu a vyjednávání kompletní transakční dokumentace. Právní poradenství vedli partner Ondřej Majer a advokát Gabriel Kulik.



GREEN GROUP COMPANY

Licenční smlouva a transfer technologií

Pro Green Group Company, mezinárodní skupinu působící v oblasti inovativních ekologických řešení, jsme řešili komplexní právní poradenství při uzavření smlouvy se společností Ecofil o licencování patentů a technologií. Součástí projektu bylo také nastavení podmínek pro předání know-how, výstavbu nového výrobního závodu a rozvoj distribuce na zahraničních trzích. Na transakci pracovali partner Štěpán Štarha, associate partner Róbert Gašparovič a advokátka Petra Kováčechová.



GEVORKYAN

Zrychlený úpis akcií (ABB)

Na straně slovenské společnosti GEVORKYAN jsme jako právní poradci emitenta řešili realizaci zrychleného úpisu akcií (Accelerated Bookbuilding – ABB), které společnost realizovala na Burze cenných papírů Praha. Korporátní aspekty zajistili partner Ondřej Majer, senior advokátka Andrea Mochorovská a advokátka Kristína Saktorová. Regulatorní stránku poradenství vedl associate partner Martin Stančík za podpory senior advokáta Romana Marši a advokáta Matúše Franka.

FIRMA NA PRODEJ NEDĚLEJTE CHYBY JEŠTĚ PŘED PRVNÍ NABÍDKOU

Prodej firmy se už dávno netýká jen velkých korporací, stále častěji jej řešíme i s majiteli úspěšných podniků v regionech. Někdo chce odejít z podnikání a získat aktiva pro další investice nebo nový byznys. Někdo řeší prodejem nástupnictví, protože nemá v rodině komu byznys předat. Co všechno zvážit před prodejem a raději ještě mnohem dřív? A co rozhoduje o úspěchu celé transakce?

**PŘED TRANSAKČÍ
ZKOU MÁME VŠE, CO MŮŽE
OVLIVNIT JEJÍ HODNOTU.
ŘEŠÍME PRÁVNÍ A DAŇOVÉ
NASTAVENÍ, VLASTNICKOU
STRUKTURU, OCHRANU
KLÍČOVÝCH AKTIV
ČI BUDOUCÍ ROLI
ZAKLADATELE.**

Často se na nás podnikatelé v českých i moravských regionech obrací, teprve když jim dorazí už konkrétní nabídka na odkup firmy. Během náročných jednání už ale není čas napravovat věci, které šlo promyslet roky předem. Ještě než začnete vůbec nad prodejem firmy uvažovat, je dobré si odpovědět na několik otázek, které rozhodnou o úspěchu celé transakce.

Neprodáváte firmu dřív v hlavě než na papíře?

Dejte si pozor na to, abyste při hledání kupce už zároveň neprodávali firmu i ve

své hlavě. Ideální je dál firmu řídit a rozvíjet tak, jako byste ji ještě dlouho prodávat nechtěli. Protože polevit v každodenním řízení, odkládat investice nebo přestat rozvíjet obchod jen proto, že už počítáte s odchodem, může být drahá chyba.

Kupujícího zajímá, jak firma funguje a bude fungovat po odchodu původního vlastníka. Jestli si udržujete zákazníky, jestli rostete, zda není firma závislá na jednom člověku nebo v posledních měsících nezačala ztrácet tempo.

My proto před transakcí zkoumáme vše, co může ovlivnit její hodnotu, řešíme právní a daňové nastavení, vlastnickou strukturu, ochranu klíčových aktiv či budoucí roli zakladatele. A právě v těchto bodech se často láme hodnota celé transakce. Pokles výkonu nebo nedokončené investice kupující zpravidla nevnímá jako jednorázový problém, ale jako riziko, které promítne do snížení ceny.

Rovná se nejvyšší nabídka nejlepší nabídkou?

Mějte na mysli to, že nejvyšší nabídka nemusí pro vás automaticky znamenat, že je to nabídka nejlepší. Vedle ceny se dívejte i na to, kdo konkrétně firmu kupuje, jak transakci financuje, jaké požaduje záruky nebo jakou má představu o dalším fungování společnosti.

Pokud vám záleží na tom, co se stane s vašimi zaměstnanci, kteří vám roky pomáhali firmu budovat, nebo jak to bude dál se značkou či odkazem společnosti, a máte na to s kupujícím stejný pohled, i to může ve výsledku rozhodnout o tom, která nabídka je pro vás ta pravá.

Za téměř dvacet let působení naší advokátní kanceláře v regionech a na Moravě jsme si přímo v místě vybudovali rozsáhlé kontakty a silné vazby a známe potřeby zdejšího businessu. V regionech tedy díky našim zkušenostem a působení přímo v Brně, Ostravě, Olomouci či Plzni pomáháme najít vhodné obchodní partnery, kteří mohou naplnit očekávání o dalším směřování prodávané firmy.

Co je cílem transakce?

Prodej firmy má několik na sebe navazujících fází – přípravu, vyjednání hlavních komerčních podmínek, hloubkovou prověrku společnosti (tzv. due diligence), podpis transakční dokumentace a vypořádání transakce neboli closing.

Než ale začnete jednat o konkrétních podmínkách prodeje, ujasněte si, co od

transakce vlastně očekáváte. Chcete po desítkách let podnikání firmu kompletně prodat a z byznysu odejít? Řešíte prodejem nástupnictví, protože v rodině nemáte nikoho, kdo by firmu převzal? Hledáte silného partnera, který do společnosti přinese kapitál a pomůže jí dál růst? Nebo chcete proměnit část hodnoty, kterou jste roky budovali ve firmě, v osobní majetek, a snížit tak svoji závislost na jediném podnikání?

Právě podle těchto priorit se pak nastavuje podoba celé transakce – od ceny a způsobu její úhrady přes další roli původního majitele až po záruky, odpovědnost a další smluvní podmínky.

Transakce tedy rozhodně není jen o dohodě na ceně. Je to proces, ve kterém je potřeba sladit očekávání obou stran a správně rozdělit rizika. Jako prodávající se chcete zpravidla dostat na co nejvyšší cenu a nést ideálně co nejmenší odpovědnost. Kupující to má jinak – chce odpovídat cenu a záruky, že nekupuje „zajíce v pytli“. A právě výsledný kompromis mezi těmito představami se nakonec promítne do smluvní dokumentace.

Jste připravení na prodej?

To, jak je vaše firma na prodej skutečně připravená, se zpravidla ukáže při due diligence. Řada podnikatelů vnímá prověrku jako hledání chyb. My ji vidíme ale spíš jako test důvěry mezi prodávajícím a kupujícím. Každá firma má své silnější i slabší stránky a zkušený investor s tím počítá. Podstatné je, zda o nich dokážete otevřeně komunikovat. Důvěra totiž patří k nejcennějším komoditám každého prodeje a velmi rychle se odráží v kupní ceně, rozsahu záruk i dalších podmínkách.

Úspěšný prodej proto ideálně začíná systematickou a strategickou přípravou firmy. Ne až několik měsíců před samotnou transakcí, ale mnohem dříve – tím, jak firmu řídíte, jak máte nastavené procesy, jak diverzifikujete rizika a zda je společnost připravená fungovat i bez vás. Hodnota firmy se buduje roky a právě při prodeji ji můžete naplno zúročit.

Jak ochránit majetek?

Když se prodej podaří, nastává další zásadní otázka – co s nabytým kapitálem? To je neméně důležitá část – efektivní správa a zhodnocování jmění, jeho ochrana, nastavení vztahů v rodině nebo oddělení byznysu od osobní roviny.

Cílem je, aby hodnota vytvořená ve firmě velkým úsilím zakladatele pak vydělávala rodině stejně úspěšně, jako dosud firma a její zakladatel či zakladatelka. Příklad dává rodinná kancelář ONE FAMILY OFFICE, kde jsou diverzifikovaná portfolia jejích individuálních členů sestavována tak, aby dosahovala průměrného hrubého ročního zhodnocení mezi 12 a 18 %. Investičně nejzdatnější členové jsou pak při rizikovějším profilu investování schopni konzistentně překonávat 20 % hrubé roční zhodnocení.

230 MLD. KČ

U některých rodin již dnes spravujeme holdingové struktury, u jiných řešíme generační obměnu, vedení rodinných nadačních fondů atd. Je to vždy podle individuálních potřeb a situace. Vytvořili jsme už přes 550 rodinných nadačních či svěřenských fondů nebo trustů, pod jejichž správou je cca 230 miliard korun.

Máme za sebou 25 let zkušeností ve fúzích a akvizicích, zároveň máme zkušenosti i s vedením miliardových firem a největší skupinu odborníků na trhu na prodej nebo koupě firem, řešení nástupnictví nebo expanze. Pomáháme tedy budovat efektivní

Náš silný regionální tým HAVEL & PARTNERS ve spolupráci s odborníky z ONE FAMILY OFFICE neznamená jen detailní místní zkušenost a kontakty přímo v místě vašeho podnikání. Díky mezinárodnímu dosahu zároveň umožňujeme českým, moravským i slezským podnikatelům přemýšlet globálně. Ať už jde o rozšíření byznysu do zahraničí, nebo mezinárodní diverzifikaci majetku. Až 70 procent transakcí a případů řešíme mezinárodně a rodinná kancelář má také kanceláře ve Frankfurtu a Dubaji, zastoupení v Londýně, Miami a Silicon Valley a díky tomu má možnost dostat se k zahraničním investičním příležitostem, které jsou jinak dostupné jen velkým institucionálním investorům.

struktury pro oddělení podnikatelského a rodinného majetku či jeho správu a do nich přinášíme profesionálního fiduciárního správce, jehož tým tvoří špičkoví a velmi zkušení odborníci – manažeři (zejména CFO), správci majetku, právníci a další odborníci. Díky našemu know-how dokážeme podle potřeby posílit management rodinného holdingu nebo firem či doplnit tým správců v rodinné nadaci a připravit společnost na prodej či generační obměnu.

Myslíte v mezinárodním měřítku?

Ačkoli je často majetek, celý příběh a samotný úspěch českých a moravských podnikatelů přímo svázaný s místním regionem, u ochrany majetku je ideální přemýšlet už v mezinárodním měřítku. Vhodná je důsledná a strategická globální diverzifikace, která pomůže rozložit rizika, pracovat s likviditou a zároveň pomoci dalšímu růstu majetku.

Příkladem může být přístup členů rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE, která sdružuje úspěšné podnikatele a movité rodiny a která alokuje více než polovinu prostředků do zahraničí a soustředí se na vysoce výnosové, vyvážené a maximálně bezpečné globálně diverzifikované portfolio aktiv ve všech zásadních světových měnách, včetně možnosti zajištění pravidelné renty. Investuje do všech tříd aktiv a díky mezinárodnímu dosahu se dokáže dostat k unikátním příležitostem na privátních trzích, a to při zachování vysoké opatrnosti a aplikování striktních pravidel risk managementu.

Klíčové kontakty



JAROSLAV HAVEL | ŘÍDÍCÍ PARTNER

Zakladatel a řídící partner HAVEL & PARTNERS a ONE FAMILY OFFICE. V regionech včetně Moravy pomáhá podnikatelům, rodinám a jednotlivcům s velkými strategickými obchody, investicemi, správou a ochranou majetku a investic i s plánováním následnictví. Na Moravě už pár let i sám částečně žije a investuje.

JAN KOVAL | PARTNER

Vede tým HAVEL & PARTNERS zaměřený na M&A. Má rozsáhlé zkušenosti s transakcemi v oblasti fúzí, akvizic a restrukturalizací v Čechách, na Moravě, ale i ve Slezsku, odkud sám pochází. Zaměřuje se na právní poradenství pro majitele firem a investory v oblastech prodeje firem včetně právních auditů, due diligence či pracovněprávních aspektů.



MIROSLAV VOZÁB | PARTNER

Podílí se na řízení brněnské kanceláře. Je odborník na právo obchodních společností, fúze a akvizice, přeměny a vnitrostátní i přeshraniční holdingové struktury. Privátním klientům pomáhá s rodinným nástupnictvím a nastavením optimální držby a ochrany rodinného majetku, typicky formou privátních holdingových struktur a rodinných fondů..

HAVEL & PARTNERS

ÚSPĚCH SPOJUJE

Zkušenost se nedá přeskočit.

Pomáhali jsme zakládat firmy.

Dnes je pomáháme předávat dalším generacím.

NEJISTOTA ROSTE, PRO MILIARDÁŘE JE NAČASE PŘEMÝŠLET O PLÁNU B



Jaroslav Havel

„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 posledním období i přes jeho složitost
daří zvyšovat své majetky. V žebříčku
miliardářů navyšují své jmění zejména
ti nejbohatší z nich. Bude tento
trend pokračovat?**

Ano, a je to vidět i ve světě, v tomhle není náš region výjimkou. V Česku neustále přibývá počet lidí s majetkem nad jednu miliardu korun, ale i počet dolarových miliardářů. Velmi rychle roste majetek těch, kteří už na vrcholu jsou. Řada nejúspěšnějších

podnikatelů už dnes nestojí jen na jedné firmě. Budují investiční skupiny, investují do private equity, technologií, energetiky nebo zahraničních aktiv a jejich majetek je mnohem lépe diverzifikovaný.

Jak tento vývoj vnímáte?

Dnes už čeští podnikatelé do zahraničí nevstupují jako investoři z menší středoevropské ekonomiky. Ale vidíme je u velkých transakcí v energetice, infrastruktuře, průmyslu, logistice, obranném sektoru anebo e-commerce napříč 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 tady 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 poohlízejí po zahraničních trzích, u středně velkých podniků, průmyslových skupin nebo 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 Strnadů s nejbohatšími Čechy do spojení nechodí. Nyní je veřejně známo, že vlastní aktiva například s PPF, J&T a o investici usiluje například i s podnikatelem Pavlem Tykačem. Očekáváte, že bude tento trend pokračovat?

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

Má podle vás některý z miliardářů našlápnuto k trháku?

Podle mě nerozhoduje, kdo má nejvíce kapitálu. Rozhoduje, kdo ho dokáže neefektivněji 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 podle mě vznikat největší rozdíl.

To zároveň český trh posouvá do další fáze. Jakmile investujete napříč několika

zeměmi, různými třídami aktiv a řešíte ve dle výnosu také řízení rizik, likviditu nebo mezigenerační předání majetku, je to disciplína sama o sobě. Proto stále více českých miliardářů buduje vlastní family office nebo využívá profesionální správu majetku.



**SPRÁVA VELKÉHO MAJETKU
SE V RÁMCI FAMILY
OFFICES POSOUVÁ OD
HLEDÁNÍ JEDNOTLIVÝCH
INVESTIČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ
KE KOMPLEXNÍMU ŘÍZENÍ
RODINNÉHO KAPITÁLU.
SCHOPNOST ZASADIT KAŽDÉ
INVESTIČNÍ ROZHODNUTÍ DO
ŠIRŠÍHO KONTEXTU BUDE
STÁLE DŮLEŽITĚJŠÍ.**

**Vy správu majetku nabízíte
prostřednictvím rodinné kanceláře
ONE FAMILY OFFICE. Pociťujete
tento trend i na vyšší poptávce
po těchto službách?**

Rozhodně. Po dvou a půl letech už objem spravovaného majetku dosáhl 18 miliard korun a postupně se nám plní sestava společně fungujících rodin a partnerů.

Jaké je typické portfolio?

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 stále 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. Alespoň to je náš cíl.

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

Pro koho je členství ve family office vhodné?

Naši členové či přidružení členové se pohybují majetkově v rozmezí 150 milionů až 15 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 ukazuji členům i kandidátům řízení mého majetkového portfolia včetně úspěchů a neúspěchů. Jsme v tomto extrémně transparentní.

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

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 i 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. Můžete přiblížit, co v praxi Plán B znamená a jak se liší od běžné investiční diverzifikace?

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 dvacet 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 v Americe a část rodiny často žije jinde. Je proto logické, že stejně mezinárodně už musejí přemýšlet i o správě svého majetku. A je to i o riziku. Úplně stejný princip, jako když investor nedrží všechny peníze v jedné akcii. Ani rodinný majetek dnes není rozumné koncentrovat jen do jedné země. Nejde jen o případ nějakého konfliktu, je třeba vzít v potaz i daňové změny, regulaci nebo ekonomický vývoj v domovské destinaci.

I vy sám máte připravený alternativní scénář?

Ano. A i 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 i vlastní vzor. Z mého pohledu jsou z hlediska podnikání a správy majetku dlouhodobě velmi zajímavé například Švýcarsko nebo 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, Dubaji, na Tenerife nebo na Kypru. Ideální destinaci ale vždy hledáme individuálně.

O jakých dalších destinacích se dá uvažovat?

Mohou 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.

Laicky a čistě z bezpečnostního hlediska mi přijde atraktivní například Jižní Amerika...

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 nebo regulační 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 taky samotná struktura plánu. Ten by měl stát na čtyřech pilířích – finančním, právním, daňovém a praktickém.

Rozhovor byl redakčně zkrácen.



Tento rozhovor vyšel v publikaci E15 magazín – Rich List '26, jejíž vydání HAVEL & PARTNERS každoročně podporuje. Kancelář se nepodílí na sestavení žebříčku 100 nejbohatších Čechů a Slováků, který je součástí této publikace, ani na vytvoření odhadu jejich majetku. Podporou tohoto projektu bychom ale rádi vyjádřili uznání českým a slovenským podnikatelům, kteří již více než 35 let vytvářejí a kultivují svobodné podnikání a mezi nimiž je i řada našich klientů.

PRIVÁTNÍ KLIENTI



DRUHÝ SCÉNÁŘ PRO MAJETEK I ŽIVOT

Plán B není jen účet ve švýcarské bance nebo nemovitost ve Španělsku. Jde o předem připravený a promyšlený scénář diverzifikace rizik, rozložení majetku mezi více zemí a zajištění bezpečného zázemí pro vás i vaši rodinu.

SMYSLEM PLÁNU B JE PŘEDVÍDATELNOST, STABILITA A SCHOPNOST SPRAVOVAT MAJETEK A MÍT K NĚMU PŘÍSTUP I V PŘÍPADĚ NÁHLÝCH NEGATIVNÍCH ZMĚN V EKONOMICE, LEGISLATIVĚ NEBO CELKOVĚ VE SPOLEČNOSTI.

Pandemie, světové válečné konflikty i geopolitické změny posledních let připomněly, že důležité není jen to, kolik majetku v rodině máte, ale také kde jej držíte, odkud k němu máte přístup a jestli se dokážete společně s rodinou v případě neočekávaných událostí legálně a rychle přesunout do jiné vhodné destinace a mít tam vybudované potřebné zázemí. Stejně jako se u investičního portfolia nespoleháte na jediný typ aktiv, dává i u většího majetku smysl diverzifikovat ho jak měnově, finančně, tak i geograficky. A mít předem připravený Plán B.

Plán B je důležitý především pro podnikatele a rodiny, které mají dosud většinu majetku i života spojenou s jednou konkrétní zemí. Typickým příkladem je majitel firmy, který vybudoval úspěšný byznys, koupil několik nemovitostí a prakticky celé své jmění drží v Česku a v české koruně. Stejný smysl ale dává i rodině, která firmu právě prodala a řeší úplně novou situaci: kam investovat získané prostředky, jak majetek rozdělit a chránit a jak jej jednou předat dětem a dalším generacím.

Plán B je pak přirozenou součástí ochrany majetku rodin, které už dnes fungují mezinárodně. Děti studují či pracují

v zahraničí, rodiče vlastní majetek v několika zemích nebo jejich firma expanduje na nové trhy. V takové situaci už nejde o „únikový plán“, ale o logické pokračování globálního způsobu života.

Komplexní preventivní scénář má smysl zpravidla od majetku kolem pěti až deseti milionů eur, tedy přibližně 125 až 250 milionů korun. Jednodušší řešení zaměřené na jednu destinaci má význam už od dvou až tří milionů eur. U majetku nad 25 milionů eur je mezinárodní strukturování dnes běžným standardem. Rozhodující přitom není jen hodnota majetku, ale i to, kde rodina podniká, investuje a žije.

Peníze musí být dostupné, nejen dobře investované

První část Plánu B se týká peněz. V krizové situaci nestačí mít majetek dobře investovaný – potřebujete se k němu také rychle dostat v případě krize. Součástí Plánu B proto bývá globálně diverzifikované portfolio rozložené mezi více regionů, měn a tříd aktiv včetně investic do private equity či nemovitostí. Cílem není přesunout všechno za hranice, ale omezit riziko, že jediná událost zasáhne podstatnou část rodinného jmění.

Zásadní je mít otevřené účty u zahraničních bank s globálním dosahem a být tam zavedeným klientem. Banky si nové klienty důkladně prověřují, ověřují původ majetku, bankéři je chtějí osobně poznat – a celý proces může trvat týdny až měsíce. Proto je nezbytné řešit to s dostatečným předstihem.

Druhý domov, který je skutečným domovem

Peníze jsou jedna věc. Plán B ale řeší i to, kam byste s rodinou v případě potřeby skutečně odjeli a abyste tam mohli legálně pobývat, měli tam zázemí a mohli tam reálně žít. Univerzální „nejlepší“ destinace neexistuje, těch vhodných je celá řada. Lokalitu doporučujeme vybírat vždy podle situace konkrétní rodiny, jejího majetku, podnikání, životního stylu a priorit. Roli hraje například to, zda jako majitel firmy potřebujete zůstat v dosahu evropského byznysu, nebo můžete svůj život přesunout na druhý konec světa. Jak velké máte děti, ve kterých částech světa už máte investice a řada dalších faktorů.

Výběrem země ale plánování nekončí. Je třeba vyřešit bydlení, způsob dopravy do místa v případě krize i samotné praktické fungování po příjezdu. Pokud máte děti ve

školním věku, zjistěte, zda na novém místě mohou snadno navázat na dosavadní vzdělání. Vhodné je předem ověřit i dostupnost kvalitní zdravotní péče.

Dokumenty mějte připravené

Mít kam odjet ale nestačí, je třeba tam také smět zůstat. Podle zvolené destinace je proto nutné řešit víza, přechodný či dlouhodobý pobyt nebo jiný rezidenční status. I tento proces může trvat měsíce. Měli byste vědět, za jakých podmínek můžete do země přijet, jak dlouho v ní smíte pobývat a co musíte splnit, abyste tam mohli skutečně fungovat.

Součástí přípravy je rovněž pořádek v dokumentech. Rodné a oddací listy, doklady o vzdělání, výpisy z bankovních účtů, očkovací průkazy a další důležité dokumenty je třeba mít úředně ověřené, přeložené do angličtiny a bezpečně uložené – ideálně také mimo domovskou zemi.

Majetek potřebuje řešení, které unese změnu

Stěhování do zahraničí nemusí znamenat stěhování celého majetku. Důležité je mít jeho vlastnictví nastavené tak, abyste jej mohli dál spravovat, i když začnete žít v jiné zemi. Jedním z nejzásadnějších prvků záložního plánu je správně nastavená majetková struktura. Základem bývá holding doplněný o svěrenský fond, rodinný nadační fond nebo zahraniční trust, který chrání rodinné jmění před vnějšími zásahy – ať už jde o geopolitická rizika, právní spory nebo nečekané legislativní změny.

Dobře nastavená tuzemská struktura umožňuje aktivně spravovat majetek, rozdělovat jej podle jasných pravidel a pokrývat potřeby rodiny. Pro řadu klientů může být zajímavé i vzhledem k rozsahu podnikání v zahraničí nebo mezinárodním aktivům také využít trusty v některé z tradičních zemí. Často to pro ně řešíme například v Lichtenštejnsku, Švýcarsku, Jersey, Guernsey, Spojených arabských emirátech, Singapuru, Velké Británii a některých státech USA. Vždy záleží na specifických faktorech daného klienta. Díky naší dlouholeté a úzké spolupráci se specialisty v daném místě můžeme nabídnout komplexní mezinárodní řešení.

Daňový domicil se nemění jedním letem

Přesun života do jiné země má vždy i daňový rozměr. Plán B proto zahrnuje scénáře pro změnu daňové rezidence a připravuje rodinu na dlouhodobé fungování v jiné jurisdikci. Daňová stránka by však neměla být hlavním motivem, Plán B vzniká především kvůli předvídatelnosti, stabilitě a schopnosti majetek řádně spravovat i v případě zásadních negativních změn v ekonomice, legislativě či celkově ve společnosti. Právní, investiční a daňová část plánu proto musí vznikat jako jeden celek.

Nejtěžší část? Začít včas

Všechny části Plánu B spojuje jedna společná podmínka, a tou je čas. Zahraniční banka potřebuje klienta prověřit. Pobytové oprávnění musí někdo schválit.

Majetkovou strukturu je třeba vytvořit a destinaci poznat dříve, než se stane vaším novým domovem. Jakmile dojde ke zmrazení účtů, omezení pohybu kapitálu nebo problémům s vízy, možnosti se dramaticky zužují. Proto se Plán B vytváří v klidné době a postupně.

Díky renomé, mezinárodnímu dosahu a kontaktům naší poradenské skupiny HAVEL & PARTNERS mají naši klienti možnost celosvětově využívat prominentního zacházení při řešení jejich záležitostí. I rodinná kancelář ONE FAMILY OFFICE má silné dlouhodobé vztahy se špičkovými zahraničními privátními bankami, globálními správci majetku i světovými family offices. Díky kancelářím ve Frankfurtu, Dubaji a zastoupení v Londýně, Miami, Torontu či Silicon Valley je ONE FAMILY OFFICE fyzicky přítomna v místech, kde se soustřeďuje kapitál a vznikají investiční příležitosti. Vedle Dubaje může být příkladem třeba i spolupráce na developerském projektu v Kanadě, konkrétně jde o výstavbu rodinných domů v Calgary. Dokážeme pomoci s nastavením a diverzifikací mezi více jurisdikcí, měn a tříd aktiv tak, aby globální mobilita rodinného majetku fungovala i v případě geopolitických, ekonomických či jiných krizí.



Klíčové kontakty



JAROSLAV HAVEL | ŘÍDÍCÍ PARTNER

Zakladatel a řídící partner advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS a rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE. Věnuje se komplexnímu poradenství v oblasti rozvoje a strategického řízení rodinných i dalších nejvýznamnějších českých a slovenských soukromě vlastněných firem, zejména plánování následnictví, správě a ochraně majetku a investic.



ONDŘEJ FLORIÁN | PARTNER

Dlouhodobě se zaměřuje na poradenství privátním klientům, zejména podnikatelům, vlastníkům významných společností a jejich rodinám. Specializuje se na rodinné nadační a svěrenské fondy, trusty, holdingové struktury a další řešení pro ochranu, správu a mezigenerační předávání majetku. Věnuje se rovněž přípravě Plánů B.



ŠTĚPÁN ŠTARHA | PARTNER

Specializuje se na poradenství privátním klientům v Česku i na Slovensku v oblasti správy a právní ochrany majetku a jeho mezigeneračního předávání. Pomáhá s nastavením majetkových struktur včetně rodinných nadačních a svěrenských fondů a věnuje se také přípravě Plánů B pro ochranu rodiny, majetku a podnikání v případě neočekávaných událostí.

SLOVENSKÉ STARTUPY V NOVÉ ÉŘE CO DNES ROZHODUJE O ÚSPĚCHU?

Úspěšné startupy dnes nevznikají pouze na základě dobrého nápadu. Rozhodující jsou disciplína, kvalitní tým, schopnost pracovat s daty a promyšlená strategie růstu. To zaznělo na čtvrtém ročníku Startup & Investor Meetupu, který v Bratislavě uspořádaly HAVEL & PARTNERS a ONE FAMILY OFFICE.

Akce na jednom místě propojila zakladatele ambiciózních firem, investory rizikového kapitálu, bankéře, právní experty i zástupce technologických společností, kteří v otevřené diskusi pojmenovali, co dnes rozhoduje o růstu, ziskovosti a globálním úspěchu firem.

Ještě před několika lety na startupové scéně dominovala snaha co nejrychleji získat investici a agresivně růst. Dnes je situace jiná. Umělá inteligence mění způsob podnikání, investoři jsou při výběru opatrnější a firmy musí mnohem dříve prokázat, že umí nejen růst, ale i vydělávat. Investoři mnohem více sledují, zda má firma zdravé základy, realistický obchodní model a potenciál dlouhodobě vytvářet hodnotu.

Podle partnera společnosti HAVEL & PARTNERS Jaroslava Baiera patří Slovensko i Česko mezi méně viditelné trhy s rizikovým kapitálem, ačkoli zde

vznikají kvalitní technologické firmy. „Ve střední Evropě děláme spoustu dobrých věcí potichu. Právě proto organizujeme takovéto akce – abychom více mluvili o úspěšných příbězích, ambicích a lidech, kteří je tvoří,“ řekl v úvodu akce.

HAVEL & PARTNERS patří mezi nejaktivnější advokátní kanceláře v oblasti venture kapitálu v regionu CEE a každoročně doprovází desítky investičních transakcí. Podle Baiera je právě propojování podnikatelů, investorů a technologických talentů jedním z předpokladů pro to, aby region dokázal vychovat více globálně úspěšných firem.

Propojení světů

Jedním z hlavních partnerů akce byla Asseco, která prostřednictvím inkubátoru UpSteer dlouhodobě podporuje technologické startupy. Startupy podle Michaely Lovásové z Asseco často tvrdí, že korporace brzdí inovace, zatímco velké firmy říkají, že startupy nerozumí byznysu.

„Pravda je někde uprostřed. Věříme, že budoucnost nevzniká ani v garážích, ani v korporacích. Vzniká právě tam, kde se tyto dva světy propojují,“ vysvětlila.

Zuzana Fratričová z Asseco dodala: „Mnoho startupů mělo dobrý nápad i kvalitní technologii. Chyběly jim však zkušenosti, kontakty nebo někdo, kdo by je provedl náročným obdobím budování firmy.“ Právě proto vznikl UpSteer – technologický inkubátor, který startupům nabízí nejen mentoring, ale také kontakty, zkušenosti a přístup k velkým zákazníkům.

Jaroslav Havel, řídící partner HAVEL & PARTNERS a zakladatel ONE FAMILY OFFICE, na akci přiblížil pohled investora, který se věnuje venture kapitálu od roku 1999 a byl u zrodu tohoto trhu v Česku a na Slovensku. Na konkrétních příkladech ukázal, že při investování do technologických firem nestačí pouze kapitál. Rozhodující jsou především kvalitní

partneři, přístup k nejlepším světovým fondům a dlouhodobě budovaná globální síť kontaktů.

„Síť kontaktů je ve venture kapitálu nesmírně důležitá. Přístup k elitním zahraničním fondům nelze získat pouze díky penězům. Potřebujete silné vztahy a lidi, kteří vás uvedou, představí a vysvětlí, proč by vám mělo být umožněno investovat,“ uvedl Jaroslav Havel.

CEO společnosti GymBeam Dalibor Cicman na svém příběhu ukázal, že úspěch nevzniká ze dne na den. GymBeam začínal jako malý e-shop, dnes patří mezi největší hráče v segmentu sportovní výživy v Evropě.

Cicman otevřeně mluvil o prvních investičních kolech, spolupráci s investory Crowdfunder, PortfoLion či EBRD, geografické expanzi. Za jednu z nejdůležitějších lekcí považuje dlouhodobou ziskovost. „Jedna věc funguje vždy – během

pandemie, války, při dobré i špatné náladě na trhu. Je to dlouhodobě udržitelný zisk,“ uvedl. „Naučil jsem se, že firma by měla být vždy v zisku, dává nám to svobodu rozhodnout se pro další kolo financování v době, kdy na to bude nejvhodnější čas,“ dodal. Stejně důležité je podle něj také řízení dat, spokojenost zákazníků a schopnost využívat nové technologie.

AI běžnou součástí podnikání

V panelové diskusi zakladatelů hovořili Dalibor Cicman, Yassaman Omidbakhsh z Eyerim a Michal Káčerík, zakladatel SaferPass, také o tom, jak ve svých společnostech využívají AI. Umělá inteligence dnes pomáhá optimalizovat marketing, personalizovat zákaznickou zkušenost, automatizovat interní procesy či urychlovat vývoj produktů.

Firmy zároveň získávají kvalitnější data, na jejichž základě dělají obchodní rozhodnutí. Účastníci panelové diskuse se shodli,

že AI sice výrazně zvyšuje efektivitu, ale sama o sobě úspěch nezaručí. Rozhodující zůstává kvalitní produkt, schopný tým a jasná vize. Právě kombinace technologií a zkušených lidí podle nich určí, které startupy se dokážou vypracovat z lokálních projektů na mezinárodní společnosti.

Jedním z témat večera byl také venture debt, tedy forma financování, která se v posledních letech stále častěji objevuje i ve střední Evropě. Marek Sásik ze Slovenské spořitelny vysvětlil, že bankovní financování a venture kapitál nelze vnímat jako konkurenci. Naopak, jedná se o nástroje, které se vzájemně doplňují. Bankovní financování dává smysl zejména firmám, které již mají stabilní příjmy, fungující obchodní model a předvídatelný cash flow. Venture debt zase může startupům pomoci financovat další růst, aniž by zakladatelé museli výrazně snižovat svůj podíl ve firmě.



↑ Zleva Nieder Jenő, Partner PORTFOLION, Marek Sásik, člen představenstva zodpovědný za korporátní bankovníctví a finanční trhy, SLOVENSKÁ SPORITELŇA a Lukáš Macko, general partner ORBIT CAPITAL



↑ Jaroslav Baier, partner pro VC & PE HAVEL & PARTNERS a associated partner ONE FAMILY OFFICE



↑ Jedním z hlavních partnerů akce byla společnost Asseco. Zleva: Zuzana Fratričová, projektová manažerka, a Michaela Lovásová, PR manažerka

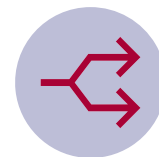


↑ Zakladatel a CEO GymBeam Dalibor Cicman

NOVÝ OBČIANSKY ZÁKONNÍK NA SLOVENSKU ČO SA MENÍ?

Slovensko čaká najrozsiahlejšia reforma súkromného práva od roku 1964. Nový Občiansky zákonník má nadobudnúť účinnosť 1. júla 2027 a prinesie zásadné zmeny pre podnikateľov aj bežný život. Vybrali sme tie najdôležitejšie.

**ZMENY SI VYŽADUJÚ
DOSTATOČNE VČASNÚ
PRÍPRAVU. ČÍM SKÔR
SA PRETO S NOVÝM
ZÁKONNÍKOM
ZOZNÁMITE, TÝM VÄČŠIU
VÝHODU ZO ZMIEN
DOKÁŽETE VYŤAŽIŤ.**



Koniec dualizmu

Jednou z najvýznamnejších zmien je odstránenie dualizmu úpravy zmluvných typov – kúpnej zmluvy, zmluvy o dielo či príkaznej zmluvy. Doteraz platili pre rovnaký typ zmluvy iné pravidlá podľa toho, či zmluvu uzatvárali iba podnikatelia (Obchodný zákonník) alebo aj bežní ľudia (Občiansky zákonník). Nový zákonník túto dvojkoľajnosť odstraňuje; pre najčastejšie typy zmlúv bude existovať jedno jednotné pravidlo bez ohľadu na to, kto zmluvu uzatvára. Zjednocuje sa aj občianskoprávny a obchodnoprávny režim pri iných právnych inštitútoch, napríklad premlčaní a náhrade škody.



Posilnenie autonómie vôle

Nový zákonník kladie väčší dôraz na vôľu zmluvných strán, a to hneď v troch rovinách. Po prvé obmedzením neplatnosti: platnosť právneho úkonu sa bude preferovať a predpokladať – neplatnosť by mala byť len výnimočným následkom pri najzávažnejších vadách. Po druhé redukciou formalizmu: nový zákonník výslovne zakotvuje zásadu neformálnosti úkonov, pričom nedodržanie formy už nebude mať vždy za následok neplatnosť zmluvy. Po tretie dispozitívnosťou: strany sa zásadne od zákonnej úpravy môžu odchýliť – kogentnosť má byť výnimkou.



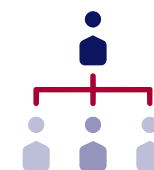
Nehnutelnosti a nájmy

Zásadne sa posilňuje ochrana dobromyseľného nadobúdateľa nehnuteľností. Kupujúci, ktorý sa v dobrej viere spolieha na správnosť a úplnosť katastra, sa napriek nedostatku vlastníckeho práva predávajúceho bude môcť stať vlastníkom nehnuteľnosti ešte pred uplynutím desaťročnej vydržacej doby. Zákonník bude po novom pri vecných bremenách rozlišovať medzi služobnosťami a reálnymi bremenami a umožní sa súdne domáhať zriadenia služobnosti inžinierskych sietí. V nájomnom práve bude všetky druhy nájmu – s výnimkou nájmu poľnohospodárskych pozemkov – nový zákonník upravovať komplexne pod jednou strechou.



Spoločné imanie manželov

Nový zákonník nahrádza pojem bezpodielového spoluvlastníctva manželov (BSM) novým inštitútom – spoločným imaním manželov (SIM). Kľúčovým posunom tiež je, že spoločné imanie po novom zahŕňa nielen majetok, ale výslovne aj dlhy manželov, čím sa odstraňuje jeden zo základných nedostatkov doterajšej úpravy.



Dedičstvo

Dedičská zmluva umožní dohodnúť napríklad zaopatrovaciu rentu alebo starostlivosť o poručiťela výmenou za dedičstvo. Nový inštitút odkazu umožní zanechať konkrétnu vec konkrétnej osobe bez toho, aby táto osoba niesla dlhy celého dedičstva. Príkazom zase bude môcť poručiťel zaviazat dediča vykonať alebo strpieť určitý úkon. Povinný podiel sa zásadne znižuje: maloletý potomok bude mať nárok na tri štvrtiny zákonného podielu, plnoletý len na štvrtinu, čo výrazne posilňuje slobodu poručiťela.



Právnické osoby a ich orgány

Kodifikujú sa povinnosti lojality a náležitej starostlivosti orgánov právnických osôb a zavádza sa úlava pri podnikateľskom rozhodovaní, tzv. business judgment rule: konateľ, ktorý sa rozhoduje informovane a dobromyseľne v záujme firmy, nebude niesť osobnú zodpovednosť za zlý podnikateľský výsledok.



Skúsenosť z českej rekodifikácie

Českou rekodifikáciou sme prešli už v roku 2014. Vieme preto porovnať slovenskú a českú úpravu, upozorniť na praktické riziká a využiť skúsenosti z implementácie u klientov. S prípravou odporúčame začať čo najskôr, keďže revízia zmlúv, interných procesov a dokumentácie, identifikácia potrebných zmien aj ich následná implementácia si v praxi vyžadujú dostatok času.

PŘEVODNÍ CENY: DNES ŽÁDNÁ DOKUMENTACE, ZÍTRA VELMI DRAHÝ PROBLÉM

Řešit převodní ceny až ve chvíli, kdy zaklepe finanční úřad? To už ale bývá pozdě. Chybějící dokumentace k převodním cenám, za které si firmy v jedné skupině mezi sebou účtují služby nebo zboží, může znamenat nejen milionové doměrky, ale i týdny práce managementu a zbytečné krizové řízení. Jak tedy na převodní ceny krok za krokem?

**PŘEVODNÍ CENY UŽ
NEJSOU JEN ČISTĚ
DAŇOVÉ TÉMA. JDE
O OBLAST, KTERÁ
MÁ PŘÍMÝ DOPAD NA
FINANCE, ŘÍZENÍ RIZIK,
INTERNÍ PROCESY
I VZTAHY UVNITŘ
SKUPINY.**

Na první pohled může dokumentace převodních cen působit jako formální materiál „do šuplíku“. Ve skutečnosti jde o soubor ekonomických, účetních, daňových a právních podkladů, které musí tvořit jeden logický celek. A právě až při kontrole finančního úřadu řada firem zjistí, že jednotlivé části sice existují, ale dohromady neobstojí.

Dokumentace k převodním cenám sice zatím není obecně povinná, ale v praxi se bez ní podniky při daňových kontrolách často neobejdou. Navíc vláda

vyslala nadnárodním skupinám jasný signál – v programovém prohlášení naznačila, že firmy budou muset mít dokumentaci ke stanovení ceny obvyklé připravenou předem.

Pro vrcholový management to znamená jediné: převodní ceny už nelze vnímat jako čistě daňové téma, které začnete ve firmě řešit až ve chvíli, kdy dojde na kontrolu od finančního úřadu. Jde o oblast, která má přímý dopad na finance, řízení rizik, interní procesy i vztahy uvnitř skupiny.

Rizika a následky

Absence připravených podkladů totiž neznamená jen administrativní komplikaci. V případě kontroly hrozí pořádkové pokuty, ale především doměrek daně, úrok z prodlení a zpravidla i penále. U významnějších transakcí mohou částky rychle narůstat do desítek nebo stovek milionů korun. Kontrola zatěžuje i interní týmy, bere čas vedení a často otevírá otázky, které jste měli ve firmě řešit už dávno předtím.

Když se finanční úřad začne o převodní ceny zajímat, obvykle vám neposkytne několik měsíců na to, abyste si ve firmě teprve začali mapovat vnitroskupinové transakce, dohledávat smlouvy, vysvětlovat cenotvorbu nebo zpětně zjišťovat, kdo vlastně rozhodl o konkrétním modelu vnitroskupinových transakcí. Vedle jednotlivých transakcí je tedy důležité podívat se detailně i na celkové interní nastavení převodních cen. Projděte si s námi, jak na to.

Převodní ceny krok za krokem

1. Víte přesně, jaké vnitroskupinové transakce máte?

Prvním krokem je pravidelná identifikace a aktualizace vnitroskupinových transakcí. Zmapujte si do detailu terén.

2. Máte ke všem vnitroskupinovým transakcím odpovídající smlouvy? A odpovídají smlouvy realitě?

Druhým krokem je prověření smluvní dokumentace tak, abyste měli přehled o veškerých potřebných smlouvách a ty aby také odpovídaly skutečnému fungování.

3. Umíte doložit, jak byla stanovena cena?

Třetím krokem je cenotvorba a její ekonomické zdůvodnění, ideální je mít ceny podpořené srovnávací analýzou tam, kde je to vhodné. Tady je mnohdy obtížné výsledky správně vyhodnotit. Obrátit se můžete i na

odborníky, kteří vám se srovnávací analýzou pomohou.

4. Máte podklady k přijatým službám a jejich přínosu? Jsou alokační klíče logické a zdokumentované?

Čtvrtým krokem je průběžné shromažďování důkazů o plnění a přínosu nakupovaných služeb.

5. Odpovídají výsledky společnosti její roli ve skupině? A máte vše připravené tak, abyste byli schopni reagovat rychle, pokud přijde dotaz správce daně?

Pátým krokem je kontrola výsledků, tedy ověření, zda skutečné hospodářské výsledky odpovídají nastavenému modelu. Právě tento bod bývá často podceňován. Firma má sice zpracovanou dokumentaci k převodním cenám a jejich nastavení, ale reálné marže nebo výsledky se od ní významně odchylují a nikdo to včas neřeší.

Z pohledu managementu je vhodné začít jednoduše. Nejprve si udělejte ve firmě přehled o tom, jaké vnitroskupinové transakce vůbec probíhají. V praxi nejde jen o nákup a prodej zboží. Často se jedná také o manažerské služby, IT podporu, marketing, sdílené administrativní činnosti, licence, cash pooling, skupinové úvěry, záruky, přefakturace nákladů apod. Prvním krokem by mělo být vytvoření mapy těchto transakcí: kdo komu co poskytuje, v jakém objemu, na základě jaké smlouvy, podle jakého cenového modelu a s jakým důvodem.

Pozor na manažerské služby

Právě ekonomické opodstatnění bývá klíčové. Nestačí totiž pouze doložit, že proběhla fakturace. Musíte být schopni vysvětlit, proč byla transakce nastavena právě tímto způsobem, jaký měla přínos a zda by za obdobných podmínek proběhla i s jinými nezávislými subjekty. Obzvláště citlivé je to u služeb, a to speciálně u manažerských služeb. Ty jsou v posledních letech daňových kontrol a uspokojivě je doložit ve prospěch daňového poplatníka bývá pro firmy v praxi velmi náročné.

Finanční správa se typicky neptá jen na to, zda byla služba vyúčtována, ale zda skutečně proběhla, jestli měla pro příjemce ekonomický přínos, nebyla duplicitní a jestli její cena odpovídá principu tržního odstupu. Pokud nedokážete doložit obsah služby, její rozsah, příjemce, způsob výpočtu ceny a konkrétní výstupy, dostáváte se do slabé pozice.

Důkazy se hodí

U služeb se proto vyplatí mít připravené nejen smlouvy a faktury, ale i praktické důkazy o plnění. Typicky jde o reporty, prezentace, e-mailovou komunikaci, time-sheety, popisy projektů, interní výstupy nebo přehledy činností, které ukazují, co bylo skutečně dodáno. Důležité je také rozlišovat mezi službami, které mají pro českou společnost reálný přínos, a činnostmi, které skupina vykonává primárně sama pro sebe, například v rámci akcionářské nebo vlastnické role. Právě u takzvaných shareholder activities bývá riziko daňové neuznatelnosti vysoké.

Podobně důležité je správné nastavení cen a ziskovosti v distribučním řetězci u zboží. U obchodních modelů založených na distribuci nebo výrobě je potřeba rozumět tomu, kdo ve skupině nese jaké funkce a rizika. Jinými slovy: kdo rozhoduje o strategii, kdo vlastní klíčová aktiva, kdo nese skladové riziko, kurzové riziko nebo riziko prodeje a kdo má nést odpovídající marži.

Financování v rámci skupiny

Samostatnou kapitolou je skupinové financování. Úvěry mezi společnostmi ve skupině, cash pooling, záruky nebo jiné finanční transakce bývají v posledních letech pod stále větším drobnohledem. Nestačí mít sjednaný úrok. Musíte být schopní doložit, proč byl úvěr poskytnut, v jaké výši, na jak dlouho, za jakých podmínek a zda by obdobné podmínky akceptoval i nezávislý

věřitel. Významnou roli hraje také úvěrový profil dlužníka, účel financování, zajištění a celková ekonomická racionalita transakce. V praxi bývá slabým místem situace, kdy skupina používá jednotnou finanční politiku, ale ta nereflektuje specifika jednotlivých zemí nebo společností.

FINANČNÍ ÚŘAD MŮŽE PŘEVODNÍ CENY PROVĚŘOVAT I POSLEDNÍ TŘI ROKY, U ZTRÁTOVÝCH FIREM I DÁLE.

Klíčový je alokační klíč

Velmi častým problémem jsou také alokace nákladů. Skupina centrálně nakoupí určité služby nebo provozuje společné funkce a náklady následně rozděluje mezi jednotlivé společnosti. To samo o sobě není nic neobvyklého. Riziko vzniká ve chvíli, kdy není jasné, proč a podle jakého klíče byly náklady rozděleny a zda odpovídá klíč skutečně čerpanému benefitu.

Alokační mechanismus by měl být tedy srozumitelný, konzistentní a ekonomicky obhajitelný. Pokud se například náklady

na IT podporu rozdělují podle počtu uživatelů, marketing podle obrátu a HR podpora podle počtu zaměstnanců, musí být zřejmé, proč právě tyto klíče dávají smysl.

Tři roky i více dozadu

Finanční úřad obvykle může převodní ceny prověřovat i poslední tři roky, u ztrátových firem se ale může vracet i dále, stejně tak u firem čerpajících investiční pobídky ve formě slevy na dani. Zvýšenou pozornost věnuje převodním cenám i pokud se v minulosti měnil obchodní model, došlo k reorganizaci skupiny, přesunu funkcí nebo změně financování. Právě tyto změny bývají z pohledu kontroly citlivé, protože mohou mít přímý dopad na rozdělení zisků ve skupině.

Důležité je také nepodcenit skupinové politiky. Samotná existence globální transfer pricing policy ještě neznamená, že je firma v bezpečí. Politika musí odpovídat také lokální realitě v dané zemi. Musíte ji promítnout do smluv, účetních dat i každodenní praxe. Management v Česku by proto neměl skupinovou politiku pouze adoptovat, ale aktivně ji prověřovat – zda je použitelná a obhajitelná i v českém prostředí. Pokud tomu tak není, je třeba aktivně komunikovat s centrálou.

Klíčové kontakty



DAVID KRCH | DAŇOVÝ PARTNER

V oblasti daní má dlouholeté zkušenosti se zastupováním tuzemských korporací i zahraničních korporací působících v České republice. Pro klienty zajišťuje komplexní servis zejména v oblasti daně z příjmů právnických osob a DPH jak v tuzemském, tak i mezinárodním kontextu. Je zakládajícím společníkem společnosti HAVEL & PARTNERS Tax.

ANNA KŘENKOVÁ | SENIOR DAŇOVÁ KONZULTANTKA

Specializuje se na problematiku převodních cen. V této oblasti má zkušenosti s komplexní agendou včetně přípravy dokumentací převodních cen, srovnávacích analýz, podávání žádostí o závazné posouzení, nastavování skupinových modelů převodních cen a asistence v rámci daňových kontrol.



PRO BONO



Radost v tombole

– pomoc tam, kde je potřeba

Byla by ale škoda o tom všem jen číst. Na výročním večírku k 25. výročí kanceláře jsme proto náš seriál Radost spojuje posunuli o kousek dál a koníčky našich kolegů proměnili v ceny v charitativní tombole, kdy výtěžek putoval na dobrou věc.

Ve hře byly čokoládový workshop s Veronikou Bočanovou, pečení s Michalem Smrčkem, zlepšování plaveckého stylu s Evou Jonákovou, jízda na dvojcole s cyklonadšencem Robertem Nerudou, plavba s Markem Lošanem nebo doušek vína s kolegy z legislativního týmu. V tombole jako výhry nechyběly ani výrobky neziskových organizací, které dlouhodobě podporujeme – Loono, Post Bellum – Paměť národa, NF Krtek nebo Světluška.

Všech 700 losů zmizelo na večírku rychlostí blesku a díky štědrosti kolegů a kolegyně se nakonec podařilo vybrat 153 380 korun. Kancelář přidala jednou tolik a společně jsme tak díky tombole věnovali 306 760 korun organizaci DOMESTICI, která se zaměřuje na podporu paliativní péče.

Radost, která spojuje. A hlavně pomáhá

Přes den rodinné právo, po práci pralinky jako z pařížské cukrárny. Životní odbočka do vlastní pekárny vysoko v amerických horách. Z hokejového stadionu tak trochu náhodou k nám do kanceláře. I takové jsou příběhy kolegů a kolegyně od nás z HAVEL & PARTNERS.

Máme u nás nejen špičkové odborníky, kteří řeší složité transakce, zastupují klienty v náročných kauzách nebo pomáhají firmám fungovat v dynamickém prostředí. U příležitosti 25. výročí jsme v sérii rozhovorů představili kolegyně a kolegy trochu jinak a ukázali jsme jejich příběhy, vášně a talenty, které jim po práci dělají radost.



306 760 Kč

Radost spojuje i dál

Tombolou to ale neskončilo. Radost se musí i zažít. Vyhrané workshopy v tombole tak postupně proměňujeme v setkání kolegů napříč týmy, kteří by se jinak při práci třeba tak často nepotkali. Robert Neruda projel s kolegy a kolegyněmi na dvojcole pražskou náplavku. Plavkyně Eva Jonáková vzala kolegyně do bazénu a společně zažily i atmosféru evropského šampionátu Masters ve slovenském Šamoríně. Marek Lošan vyměnil kancelář za kapitánský můstek a ukázal kolegyním Prahu přímo z Vltavy. Jestli je ve víně pravda, zjišťovali s kolegy a kolegyněmi naši legislativci. Veronika Bočanová naučila kolegy a kolegyně luxusní čokoládové pralinky. A další zážitky nás ještě čekají.

ZKUŠENOST SE NEDÁ PŘESKOČIT

Umělá inteligence mění poradenský trh rychleji než cokoli před ní. Zrychluje rešerše, analýzu dokumentů, přípravu prvních návrhů smluv a řadu dalších činností, které ještě před několika lety zabíraly právníkům hodiny. Nenahrazuje ale to nejcennější, co může špičkový poradce nabídnout – zkušenost. Protože ta se nedá přeskočit. Ani nahradit.

V právu, stejně jako v dalších poradenských profesích, existují na jedné straně procesní rutina – práce, kterou si v minulosti advokátní kanceláře zvykly dlouhodobě účtovat v hodinách, často juniorních právníků. A pak je to strategická práce, která přináší klientovi nejvyšší přidanou hodnotu.

Rutina versus zkušenost

Rutinu dokáže AI výrazně zrychlit a zlevnit a vytváří tlak na vyšší efektivitu, rychlost i cenu právních služeb. Jenže u poradenských služeb nejde jen o cenu, ale hlavně o kvalitu. Velká advokacie, to je strategické poradenství při rozhodnutích, kde jde o mnohem víc než o rychle napsanou smlouvu nebo nalezený paragraf. Miliardové transakce, složité spory, krizové situace ohrožující stabilitu a reputaci firmy, regulatorní problémy nebo rozhodování o rodinném majetku a nástupnictví. Tady je potřeba kombinace zkušenosti, intuice, vztahů, znalosti byznysu a prostředí, etiky a schopnosti nést za doporučení odpovědnost. A to žádná technologie nemá.

V Česku taky stále narážíme na to, že za profesionální služby nejsme zvyklí platit tolik jako například v západní Evropě. Zřejmě i kvůli komunismu má mnoho lidí za to, že zkušenosti mají být buď „zadarmo“, nebo že profesionálové jako

architekti, daňoví poradci či právníci jsou luxus, bez něhož se lze snadno obejít. AI může tento pocit ještě posílit: proč platit právníka, když se můžu během několika sekund poradit s umělou inteligencí?

Za mě ale není správná otázka, jestli AI nahradí právníky nebo jiné poradce. Mnohem důležitější je ptát se, co má v době AI skutečnou hodnotu. Informace bude mít během chvíle k dispozici každý. Umělá inteligence dokáže připravit analýzu, nabídnout citace ze zákonů, rešerše. Nedokáže ale sama posoudit všechny souvislosti konkrétní situace.

My máme za sebou tisíce obchodních transakcí, komplikované soudní spory a pomáhali jsme našim klientům se špičkovými byznysovými projekty. Díky tomu umíme říct: Tohle je cesta, kterou bychom na vašem místě zvolili – a stojíme si za ní. Poznáme, co je v dané situaci rozumné, obhajitelné a dlouhodobě udržitelné.

Některá rozhodnutí nemají druhý pokus

Smlouva vytvořená s pomocí AI totiž může na první pohled vypadat bezvadně. Může být právně správná a obsahovat všechno, co v podobné smlouvě obvykle bývá. Jenže to ještě neznamená, že je správná právě pro vás a pro situaci, kterou potřebujete vyřešit.

Některá rozhodnutí zkrátka nemají druhý pokus. Zkušený poradce ví, na co se zeptat, co v konkrétní situaci nepřehlédnout a jaké důsledky může mít špatně formulovaný odstavec, který může vyústit třeba ve ztrátu firmy nebo velké části majetku, vleklý spor, poškozenou reputaci nebo rozvrácené rodinné vztahy. My se oproti AI jako špičkoví poradci pod své doporučení podepíšeme a u zásadních rozhodnutí o firmě, miliardové transakci či o rodinném majetku přebíráme značnou odpovědnost, která je kryta i vysokým pojištěním.

Nejdražší je špatné rozhodnutí

AI proto špičkové poradce neoslábí. Naopak ještě zřetelněji ukáže rozdíl mezi mechanickým výkonem a skutečnou expertizou. Čím dostupnější budou informace a čím více rutinní práce převezmou technologie, tím méně budou klienti ochotni platit za samotnou produkci dokumentů. O to více ale bude mít cenu schopnost pomoci jim správně se rozhodnout ve chvíli, kdy na výsledku skutečně záleží.

Proto očekávám, že hodnota skutečně špičkového poradenství dál poroste. Protože u zásadních rozhodnutí o firmě, miliardové transakci, rodinném majetku nebo v krizové situaci není nejdražší samotná rada, ale nejdražší může být špatné rozhodnutí.

OCENĚNÍ KANCELÁŘE V ČESKÉ REPUBLICE A NA SLOVENSKU

HAVEL & PARTNERS je nejúspěšnější kanceláří s nejkomplexnějšími službami v České republice i na Slovensku dle celkového součtu všech nominací a titulů v rámci dosavadních ročníků soutěže Právnická firma roku.



LEXOLOGY INDEX



Kancelář se devětkrát za posledních jedenáct let stala absolutním vítězem této soutěže, kdy získala hlavní ocenění **Právnická firma roku pro domácí kancelář** (2015, 2017, 2018, 2020–2025) a ve všech oborových kategoriích, ve kterých soutěžila, se umístila mezi nejvíce doporučovanými kancelářemi. Je rovněž několikanásobným držitelem ceny **Právnická firma roku za nejlepší klientské služby** (2015, 2016, 2019–2025) a stejné ocenění získala také na Slovensku (2020–2022, 2026). V letech 2022–2026 získala kancelář na Slovensku také hlavní cenu v kategorii **mezinárodní advokátní kancelář**. V roce 2025 kancelář obdržela i titul **Inovativní firma roku** a připsala si vítězství v oborových kategoriích **Správa majetku** a **Právo hospodářské soutěže**.

Nejlepší právnickou firmou působící v České republice je HAVEL & PARTNERS i podle prestižních globálních ratingových agentur. V roce 2026 byla kancelář zařazena mezi top právní firmy v Evropě v mezinárodním žebříčku **Chambers Europe 2026** a třikrát v řadě získala ocenění **Chambers Europe Awards** (2020–2022) pro Českou republiku. Dlouhodobě vítězí také v mezinárodním žebříčku ratingové agentury **Lexology Index** (2018–2025).

V oblasti M&A se kancelář řadí mezi TOP právnické firmy v České republice. V rámci soutěže **Právnická firma roku** zvítězila v této kategorii jak v České republice (2019–2022, 2024), tak na Slovensku (2015, 2020, 2021, 2025). Renomované mezinárodní ratingové agentury **EMIS DealWatch** a **Mergermarket** zařazují HAVEL & PARTNERS od roku 2010 na přední příčky podle počtu realizovaných transakcí v České republice.

Kancelář získala i řadu neprávnických ocenění a v letech 2024 a 2025 byla zařazena do žebříčku **Česká elita** mezi **TOP 100 nejhodnotnějších společností pod kontrolou českých vlastníků**. Tento žebříček sestavuje redakce Seznam Zprávy ve spolupráci se společností Deloitte.

Kancelář historicky získala cca 160 nejvyšších právnických, podnikatelských a zaměstnavatelských ocenění jako vítěz v kategoriích právo a profesionální služby v Česku i na Slovensku.



Jaroslav Havel | řídící partner HAVEL & PARTNERS a ONE FAMILY OFFICE

HAVEL & PARTNERS

ÚSPĚCH SPOJUJE

NEJVĚTŠÍ ČESKO-SLOVENSKÁ ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ S MEZINÁRODNÍM DOSAHEM

110 12

zemí

jazyků

Poskytujeme právní a daňové
poradenství ve 12 jazycích
ve více než 110 zemích světa.



Naši klienti mají přístup
k mezinárodním i lokálním
znalostem a odbornosti
prostřednictvím více než
90 tisíc právníků v přibližně
160 zemích světa.

70%

Až 70 % našich případů
obsahuje mezinárodní
prvek.



Máme nejkomplexnější
mezinárodní podporu
dostupnou pro české
a slovenské advokátní
kanceláře.

H&P magazín II/2026

Vydává: HAVEL & PARTNERS s.r.o., advokátní kancelář, IČO: 264 54 807

Florentinum A, Na Florenci 2116/15, 110 00 Praha 1

H&P magazín vychází dvakrát ročně

Koncept, obsah a jazyková korektura: Marketing HAVEL & PARTNERS
(veronika.dvorakova@havelpartners.cz)

Grafický design, layout, infografika: Zuzana Kubínová

Tisk: Tiskap s.r.o.

Fotografie: Romana Kovacsová, Vít Kovalčík, MEMO photo agency,
Vojtěch Růta / Impresa Films, Josef Rabara, Ondřej Pýcha,
archiv HAVEL & PARTNERS

www.havelpartners.cz

