

BDO NEWS

ČERVEN 2026

OBSAH

- 3 Dorovnávací daň 2026
- 5 Když holding přestává stačit: investiční fond jako platforma pro podnikatele i investory
- 8 Bezpečné využití AI ve firmách: Jak zrychlit práci a neztratit kontrolu nad daty
- 12 Nařízení o bateriích: Víte, jak dopadá na vaše podnikání?
- 14 Co dál s firmou, kterou jste budovali celý život?
- 16 Transparentní odměňování
- 17 Riziko je všude
- 20 Informace orgánů státní správy
- 21 Zveme vás
- 22 Novinky

ACCOUNTING | ADVISORY | AUDIT | LEGAL | TAX

65

certifikovaných
daňových poradců

6

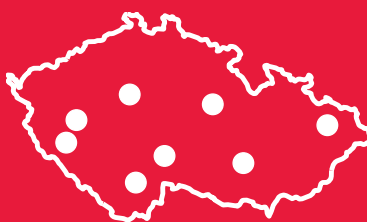
certifikovaných
znaleckých expertů

44

certifikovaných
auditorů

12

advokátů



8 měst
v České republice

VÍCE NEŽ 700 ODBORNÍKŮ

Údaje jsou platné k 30. září 2025



www.bdo.cz



BDO



Vážení čtenáři,

červen je v daňové profesi tradičně náročným obdobím. Ten letošní však kromě psychické odolnosti a schopnosti efektivně aplikovat odborné znalosti bude také zkouškou technické připravenosti.

S blížícím se koncem měsíce nabývá na intenzitě totiž nejen příprava daňových přiznání, ale zejména zcela nová agenda spojená s dorovnávací daní (Pillar Two). Klíčovým milníkem pro většinu nadnárodních skupin je první podání informačního přehledu (GIR), jehož lhůta připadá na 30. června 2026 pro kalendářní rok 2024. Významným praktickým posunem přitom je, že se Česká republika připojila k zemím, které budou schopny přijímat elektronická podání Globálního informačního přehledu, což podporuje fungování centralizovaného podávání a následné výměny informací mezi jurisdikcemi. V odborných diskusích proto rezonují především otázky spojené s centralizovaným podáním přehledu a notifikační povinností v jednotlivých jurisdikcích, které představují významné compliance riziko při nedodržení formálních požadavků.

Současně OECD na začátku června 2026 zveřejnila návrh změn Směrnice o převodních cenách, konkrétně kapitoly VII věnované vnitroskupinovým službám, a zahájila veřejnou konzultaci k této oblasti. Návrh směřuje k aktualizaci a zpřesnění stávajících pravidel s ohledem na vývoj podnikatelských modelů i zkušenosti daňových správ z posledních let. Hlavní důraz je kladen zejména na přesnější vymezení a identifikaci vnitroskupinových služeb, včetně otázky, zda je služba skutečně poskytována a přináší ekonomický prospěch jejímu příjemci. Dále se zaměřuje na aplikaci vhodných oceňovacích metod a diskutována je také možná úprava zjednodušeného režimu pro služby s nízkou přidanou hodnotou. Cílem této iniciativy je zajistit, aby pravidla zůstala prakticky aplikovatelná, odpovídala současným obchodním modelům, přispěla ke snížení sporů a posílila daňovou jistotu.[1]

V tisku jste jistě zaznamenali silící diskuse upozorňující na rizika spojená s korporátními dluhopisy, která jsou často distribuována mimo regulované trhy a nabízejí vyšší výnos za cenu vyššího rizika. Analýzy publikované na specializovaných portálech, jako je Dluhopisář, zdůrazňují zejména problematické oblasti spojené s refinancováním dluhu. Kritika míří především na některé dluhopisové skupiny, které jsou silně závislé na drahém, krátkodobém a málo diverzifikovaném financování z retailových dluhopisů, přičemž jejich schopnost splácet staré závazky často spočívá pouze v opakovaném vydávání nového dluhu. Na rozdíl od bankovního financování, které je založeno na dlouhodobém vztahu a průběžném dohledu, je refinancování na dluhopisovém trhu výrazně citlivější na sentiment investorů a reputaci emitenta.[2]

Je toho mnoho, co letošní červen přináší. Věříme proto, že i následující články našich kolegů pro vás budou užitečným průvodcem aktuálními tématy, zaujmou vás a přinesou vám potřebné informace i praktické podněty pro vaši každodenní praxi.

[1] [Public consultation on taxation: Revisions to Chapter VII of the OECD Transfer Pricing Guidelines](#)

[2] [Dluhy přece refinancují všichni. Tak proč je to dluhopisovým skupinám často vytýkáno? | Dluhopisář](#)

ZÁLEŽÍ NÁM NA VAŠEM NÁZORU

POMOZTE NÁM ZLEPŠIT BDO NEWS

Vyplňte krátký dotazník na 2 minuty a dejte nám cennou zpětnou vazbu.

VYPLŇTE DOTAZNÍK ZDE





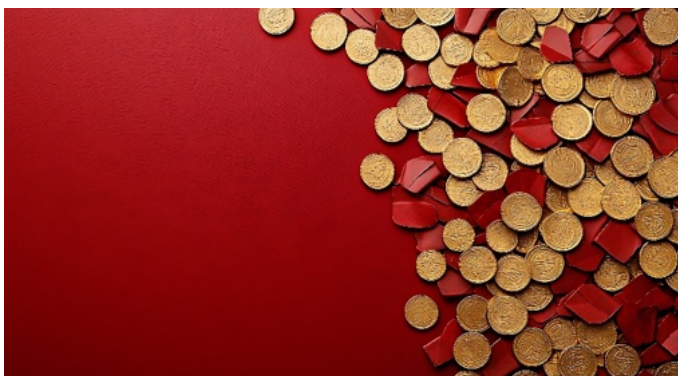
DOROVNÁVACÍ DAŇ 2026

DAŇOVÉ ODDĚLENÍ

Konec června 2026 bude pro řadu finančních ředitelů a jejich daňových a účetních týmů znamenat mnohem víc než další regulační deadline. Poprvé totiž musí velké nadnárodní i vnitrostátní skupiny podat informační přehled k dorovnávací dani podle pravidel OECD Pilíře 2 za zdaňovací období od 1. ledna do 31. prosince 2024.

Tato lhůta odpovídá prodlouženému režimu pro první vykazované období, tj. 18 měsíců od konce zdaňovacího období. Bezprostředně na ni navazuje povinnost podat daňové přiznání k dorovnávací dani **do 31. října 2026** (22 měsíců od konce zdaňovacího období).

Obsah dat v daňovém přiznání musí být totožný s daty v informačním přehledu, který je detailním přehledem vyhodnocení dorovnávací daně velké skupiny. Daňové přiznání je pak nástrojem pro odvod případné dorovnávací daně českému správci daně.



Na první pohled se může zdát, že jde o technickou daňovou povinnost. Ve skutečnosti však dorovnávací daň otevírá úplně novou disciplínu, která propojuje účetnictví, konsolidaci, transfer pricing, daňovou strategii, reporting i IT infrastrukturu. A právě proto by ji management neměl vnímat jen jako další formulář pro finanční oddělení.

PATNÁCT PROCENT, KTERÁ MĚNÍ PRAVIDLA HRY

Základní princip OECD Pilíře 2 je relativně jednoduchý: velké skupiny mají v každé jurisdikci dosahovat minimální efektivní sazby zdanění 15 %. Pokud některá země tuto hranici nesplňuje, vzniká povinnost rozdíl dorovnat, aby nevznikal nezdaněný nadměrný zisk, tedy část zisku, která převyšuje zisk odpovídající ekonomické podstatě. Tento „zisk z ekonomické podstaty“ představuje zjednodušeně návratnost odpovídající reálné ekonomické přítomnosti v dané jurisdikci, stanovenou jako procento z mzdových nákladů a účetní hodnoty hmotného majetku.

OECD Pilíř 2 tedy cílí primárně na nízko zdaněné nebo nezdaněné zisky, které nejsou podloženy reálnou ekonomickou činností. Účelem je omezit přesun zisků do níže zdaněných jurisdikcí a zajistit spravedlivější rozdělení daňových příjmů mezi státy, čímž se posiluje transparentnost a stabilita mezinárodního daňového systému.

Logika je jednoduchá. Za ní se však skrývá poměrně komplexní systém výpočtů a procesů.

Nejde totiž o zákonnou sazbu daně. Rozhodující je efektivní sazba podle speciálních pravidel OECD. A právě zde se začínají objevovat překvapení. Česká republika má sice sazbu daně z příjmů právnických osob 21 %, přesto se některé české společnosti mohou dostat pod hranici 15 %. Typicky kvůli daňovým ztrátám, odpočtům na výzkum a vývoj, investičním pobídkám, odložené dani, oceňovacím rozdílům nebo specifickým konsolidačním úpravám.

Právě tady se ukazuje, že dorovnávací daň není jen čistě daňové téma. Pro management představuje nový typ regulačního rizika, které se dotýká fungování celé firmy.

LOKÁLNÍ ODPOVĚDNOST NEVYMIZELA

Řada velkých skupin původně očekávala, že vše vyřeší centrála a lokální entity budou pouze pasivně přebírat hotová data. Praxe je ale výrazně složitější.

Nejvyšší mateřská společnost je skutečně odpovědná za vyhodnocení dorovnávací daně a přípravu informačního přehledu za celou velkou skupinu, za jednotlivé jurisdikce, a centrální podání správci daně, neboť OECD Pilíř 2 je koncipován s cílem maximální efektivity a eliminace duplicitního reportingu a je postaven na centralizovaném přístupu.

Lokální management v České republice ale zůstává odpovědný za správnost vykazovaných údajů, soulad s lokálním účetnictvím i obhajitelnost dat při případné daňové kontrole.

Správce daně tak bude při případné kontrole sice vycházet z údajů připravovaných centrálně, ale obhájit je musí být schopna česká společnost a její statutární orgány.

Ty tedy musí rozumět datům vykazovaným za českou jurisdikci, ověřit jejich správnost a konzistenci s lokálními účetními a daňovými údaji, reagovat na instrukce centrály a splnit lokální povinnosti (podání oznámení o splnění výjimky z povinnosti podat informační přehled, podání informačního přehledu i následných daňových příznání).

KDE MOHOU V PRAXI NASTAT KOMPLIKACE?

Podstatný problém představuje situace, kdy nejvyšší mateřská společnost sídlí v jurisdikci, která doposud OECD Pilíř 2 neimplementovala - typicky například USA či Čína. V takovém chybí standardní mechanismus centralizovaného podání informačního přehledu prostřednictvím nejvyšší mateřské společnosti a česká společnost tak musí operativně řešit, která jiná entita převezme odpovědnost za podání informačního přehledu na centralizované bázi.

Další komplikací, se kterou se v českém prostředí reálně setkáváme, je fakt, že některé české společnosti zůstávají mimo jakýkoli centralizovaný reportingový rámec, tj. nejsou plně zahrnuty do konsolidace, CbCR reportingu ani interních skupinových procesů.

Zkušenosti z prvních měsíců také ukázaly, že problém nemusí být v samotných datech, ale vzniká ve chvíli, kdy se tato data začnou používat novým způsobem. Dorovnávací daň totiž propojuje oblasti, které byly dosud řešeny odděleně. Typickým příkladem je transfer pricing.

Pokud má například česká výrobní nebo vývojová entita dlouhodobě nastavenou nízkou marži a zároveň využívá odpočty na výzkum a vývoj, může se velmi rychle dostat pod hranici efektivního zdanění 15 %. Model, který byl z pohledu transfer pricingu roky považován za standardní, tak může nově vytvářet povinnost platit dorovnávací daň.

Právě tady začínají firmy zjišťovat, že Pilíř 2 není jen daňová regulace, ale zásah do celé ekonomiky skupiny.

SAFE HARBOUR: ÚLEVA, KTERÁ NEMUSÍ FUNGOVAT AUTOMATICKY

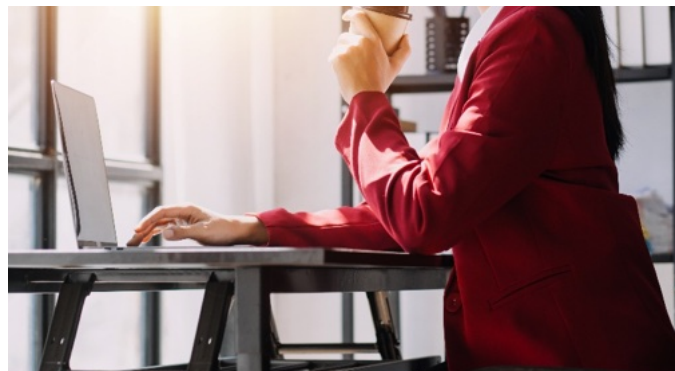
Velkým tématem jsou takzvané bezpečné přístavy. OECD je zavedlo proto, aby firmám v prvních letech zmírnilo administrativní zátěž. Pokud skupina splní stanovené podmínky a disponuje kvalifikovaným CbCR reportingem, může se po přechodnou dobu vyhnout plnému výpočtu dle OECD.

Mnoho společností dnes na safe harbour spoléhá. Jenže ani zde není situace tak jednoduchá, jak se původně zdálo. V praxi se ukazuje, že některé skupiny nesprávně pracují s odloženou daní, opomíjejí oceňovací rozdíly nebo chybně

nastavují rozhodnutí v informačním přehledu. A právě detaily mohou rozhodnout o tom, zda firma safe harbour využije, nebo spadne do plného režimu výpočtu.

CFO JAKO KOORDINÁTOR CELÉ ZMĚNY

Pravidla OECD Pilíře 2 znamenají zásadní změnu role CFO. Finanční ředitel dnes není pouze garantem účetních výsledků, ale stále více koordinátorem dat, procesů a komunikace mezi centrálou, daňovými specialisty, controllery a IT.



Ve firmách proto začínají vznikat nové otázky:

- ▶ Kdo vlastně podává informační přehled?
- ▶ Kdo kontroluje správnost českých dat?
- ▶ Má lokální tým přístup ke skupinovým výpočtům?
- ▶ Jsou účetní data připravena na OECD metodiku?
- ▶ A kdo ponese odpovědnost, pokud centrála udělá chybu?

Právě ta poslední otázka bývá často nejcitlivější.

Z DAŇOVÉ AGENDY SE STÁVÁ KOMPLEXNÍ (TECHNOLOGICKÝ) PROJEKT

Další velkou změnou je technologická stránka celé problematiky. Informační přehledy se podávají v XML formátu podle jednotného OECD schématu a bez specializovaných nástrojů je jejich příprava prakticky nemožná. Do procesu proto vstupují IT konzultanti, datoví specialisté i poskytovatelé reportingových řešení.

OECD Pilíř 2 se tak postupně mění z čistě daňového projektu na rozsáhlý datový a technologický projekt.

Firmy, které dnes podcení procesní stránku celé agendy, mohou v budoucnu narazit nejen na administrativní komplikace, ale také na reputační rizika nebo složité diskuse se správci daně.

SANKCE NEJSOU TÍM NEJVĚTŠÍM RIZIKEM

Český sankční režim přitom umožňuje ukládat pokuty až do výše 1,5 milionu korun za nesplnění procesních povinností. Ve skutečnosti ale největším problémem často nebude samotná sankce. Mnohem citlivější může být situace, kdy management není schopen vysvětlit, jak k vykázaným údajům dospěl, proč použil konkrétní metodiku nebo kdo odpovídal za jednotlivé části výpočtu.

JAK SE JIŽ DNES PŘIPRAVUJÍ NĚKTERÉ FIRMY A PROČ?

Zkušenosti z prvních projektů ukazují několik společných jmenovatelů firem, které k problematice přistupují aktivně. Ty nejlepší už dnes komunikují s centrálou, ověřují správnost lokálních dat, přezkoumávají transfer pricing modely a analyzují

dopady odložené daně. Neberou OECD Pilíř 2 jako čistou compliance povinnost, ale jako nový typ tématu pro governance.

Dorovnávací daň totiž není jen další regulace. Je to test toho, jak dobře firma rozumí vlastním datům, jak funguje spolupráce mezi lokálními a centrálními týmy a zda management dokáže řídit regulatorní změny napříč celou organizací.

Firmy, které budou Pilíř 2 vnímat pouze jako technickou daňovou povinnost, mohou být nepříjemně překvapeny. Ty, které jej pochopí jako strategické téma propojující finance, data, procesy a governance, získají výrazně lepší kontrolu nad budoucími regulatorními riziky.

Zajímá vás více? Podívejte se na BDO záznam ze semináře o dorovnávací dani v praxi [ZDE](#).

Lenka Lopatová
lenka.lopatova@bdo.cz

Magdalena Beránková
magdalena.berankova@bdo.cz



KDYŽ HOLDING PŘESTÁVÁ STAČIT: INVESTIČNÍ FOND JAKO PLATFORMA PRO PODNIKATELE I INVESTORY

SPRÁVA FONDŮ

České podnikatelské skupiny se často dostávají do fáze, kdy původní vlastnické a finanční uspořádání nestačí jejich dalším ambicím. Růst, akvizice, generační obměna i potřeba dlouhodobého kapitálu vyžadují strukturu, která je transparentní, profesionální a srozumitelná pro zakladatele i investory. Fond kvalifikovaných investorů (FKI) může být právě takovým nástrojem - nejen právním rámcem, ale platformou pro další rozvoj podnikání.

RESTRUKTURALIZACE JAKO PŘIROZENÁ FÁZE RŮSTU

Každá úspěšná podnikatelská skupina se časem dostane do bodu, kdy původní vlastnické a finanční uspořádání přestává odpovídat jejím ambicím. Skupina roste, investiční příležitosti jsou kapitálově náročnější a řízení rizik složitější než v době, kdy šlo o několik společností nebo projektů.

V takové situaci často nestačí navýšit bankovní úvěry nebo přizvat jednoho strategického partnera. Zakladatel potřebuje strukturu, která umožní další růst, zachová mu strategický vliv a zároveň nabídne externím investorům regulované a srozumitelné prostředí. Typickým příkladem může být podnikatel, který po letech budování průmyslové skupiny řeší financování dalšího rozvoje, akvizic nebo dlouhodobých projektů. Namísto prodeje části aktiv nebo vstupu jednorázového investora může vybraná

aktiva či investiční příležitosti soustředit do investičního fondu a otevřít jej kvalifikovaným investorům.

Myšlenka je jednoduchá: zakladatel nevystupuje ze svého podnikání, ale zve investory, aby investovali spolu s ním.

FOND JAKO MOST MEZI PODNIKATELEM A INVESTORY

FKI může být vhodným řešením tam, kde existuje jasná investiční strategie, dlouhodobý horizont a potřeba kapitálu pro další růst. Na rozdíl od běžné holdingové struktury vytváří standardizované prostředí pro vstup většího počtu investorů.

Pro zakladatele má takové uspořádání několik zásadních výhod. Umožňuje oddělit podnikatelskou a investiční rovinu: zakladatel může dál určovat

strategii a rozvíjet vybraná aktiva, zatímco fond vytváří jasně definovaný výnosový rámec pro investory.

Fond zároveň přináší vyšší míru transparentnosti. Investoři nevstupují do nepřehledné skupiny společností, ale do regulované struktury s jasnými pravidly, statutem, administrátorem, obhospodařovatelem, depozitářem, tržním oceněním majetku a pravidelným reportingem.

Zakladatel obvykle zůstává ekonomicky zainteresován na úspěchu strategie. Nejde tedy o pouhý prodej minulosti, ale o společný růst v budoucnosti: zakladatel vkládá know-how a příležitosti, investoři kapitál a dlouhodobou důvěru.



Fond rovněž vytváří platformu, kterou lze dále rozvíjet - o další investory, nové třídy investičních akcií nebo další projekty. Tím se liší od jednorázové transakce, která často řeší pouze jednu konkrétní kapitálovou potřebu.

ROLE ADMINISTRÁTORA: INFRASTRUKTURA, KTERÁ ROZHODUJE O DŮVĚŘE

Jedním z klíčových partnerů fondu je administrátor. Jeho role bývá navenek méně viditelná než role zakladatele, obhospodařovatele nebo investičního manažera, prakticky je však naprosto zásadní.

Administrátor zajišťuje provozní a regulační páteř fondu. Podílí se na vedení evidence investorů, výpočtu hodnoty fondového kapitálu, účetnictví, reportingu, plnění vybraných regulačních povinností a koordinaci procesů, které musí fungovat přesně, opakovaně a kontrolovatelně.

U fondu, který vzniká jako součást širší podnikatelské restrukturalizace, je role administrátora ještě významnější. Musí rozumět tomu, že fond je součástí širšího ekonomického uspořádání, kde se setkává podnikatelská logika, regulační rámec, účetní a daňové souvislosti i očekávání investorů.

Právě zde může být přínosem zapojení administrátora se silným odborným zázemím. BDO Fund Administration a.s. propojuje

administraci fondu s širším know-how skupiny BDO v oblasti účetnictví, daní, auditu, oceňování a regulačního poradenství. Pro zakladatele fondu to znamená možnost opřít provozní nastavení o partnera, který vnímá administraci v kontextu celého investičního a podnikatelského uspořádání, což je důležité zejména při nastavování pravidel oceňování, přípravě reportingu pro investory, koordinaci s auditorem, nastavení procesů pro úpisy a odkupy nebo při řešení transakcí se spřízněnými osobami. Drobné procesní chyby by se v těchto oblastech mohly rychle změnit v reputační nebo regulační problém.

CO FOND PŘINÁŠÍ ZAKLADATELI

Z pohledu zakladatele fondu je hlavním přínosem kombinace kontroly, kapitálu a důvěryhodnosti.

Fond zakladateli umožňuje otevřít vybrané investiční příležitosti externím kvalifikovaným investorům, aniž by nutně musel prodávat kontrolu nad celou podnikatelskou skupinou. Současně vytváří regulovaný rámec, který je pro investory srozumitelnější než individuální vstup do holdingu nebo neveřejná dohoda o společném podnikání.

Zakladatel tím získává nástroj pro dlouhodobé financování. Pokud je fond správně nastaven, může opakovaně získávat kapitál pro nové projekty, akvizice nebo rozvoj existujících aktiv. Z jednorázové transakce se tak stává investiční platforma.

Vedle růstového financování může FKI sloužit také jako jeden z nástrojů pro uspořádání rodinného businessu a přípravu na generační předání. Nejde nutně o hlavní důvod jeho vzniku, ale u větších podnikatelských skupin může fondová struktura pomoci oddělit strategické řízení aktiv od ekonomických práv jednotlivých členů rodiny, nastavit transparentnější pravidla správy majetku a vytvořit rámec, který je lépe čitelný pro nástupnickou generaci, investory i financující instituce.

Neméně důležitý je reputační efekt. Vznik fondu, zapojení regulovaných partnerů a nastavení standardizovaných procesů vysílá trhu signál, že podnikatel přechází z čistě privátního modelu řízení kapitálu do institucionálnější fáze.

CO FOND PŘINÁŠÍ INVESTORŮM

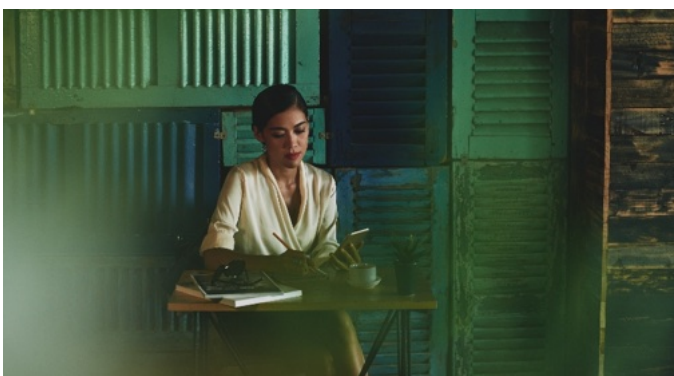
Pro kvalifikované investory může být taková struktura zajímavá tím, že umožňuje podílet se na příležitostech, které by pro ně jinak byly obtížně dostupné. Privátní průmyslové projekty, restrukturalizace, akviziční příležitosti nebo růstové investice obvykle nejsou standardně přístupné jednotlivým investorům v profesionálně spravované formě.

Fond jim nabízí vstup do regulovaného prostředí, kde jsou předem definována pravidla investiční strategie. Neznamená to eliminaci rizika. Investice do FKI zůstává určena investorům, kteří rozumějí rizikům, nižší likviditě a dlouhodobému investičnímu horizontu.

Podstatné však je, že investor nevstupuje pouze do izolovaného finančního produktu. Vstupuje do struktury, jejíž ekonomická logika je často postavena na reálných aktivech, konkrétním podnikatelském příběhu a zkušenosti zakladatele.

FOND JAKO DALŠÍ FÁZE PODNIKÁNÍ

FKI není univerzálním řešením pro každou podnikatelskou skupinu. Pokud však existuje silný zakladatel, jasná investiční strategie, kvalitní aktiva a ambice přizvat dlouhodobý kapitál, může být velmi efektivním nástrojem.



Jeho smyslem není jen získat peníze. Skutečná hodnota spočívá v tom, že vytváří profesionální platformu pro další růst, nastavuje pravidla pro spolupráci mezi zakladatelem a investory a posouvá podnikání do institucionálnější podoby. V tomto kontextu je role administrátora zásadní. Pomáhá zajistit, aby investiční příběh nestál pouze na důvěře v zakladatele, ale také na kvalitní infrastruktuře, transparentních procesech a regulatorně správném provozu fondu.

V tomto kontextu je role administrátora zásadní. Právě administrátor pomáhá zajistit, aby investiční příběh nestál pouze na důvěře v zakladatele, ale také na kvalitní infrastruktuře, transparentních procesech a regulatorně správném provozu fondu.

Pro podnikatele může být vznik FKI přirozeným vyústěním dlouhodobé restrukturalizace a profesionalizace skupiny. Pro investory pak příležitostí podílet se na dalším růstu spolu se zakladatelem, který zůstává ve hře vlastním kapitálem, zkušeností a dlouhodobou vizí.

PŘÍKLAD Z PRAXE: CE INDUSTRIES & AEROSPACE FUND

Praktickým příkladem využití fondu kvalifikovaných investorů jako nástroje pro dlouhodobé financování podnikatelského růstu je fond CE INDUSTRIES & AEROSPACE SICAV a.s. Fond vznikl jako investiční platforma zaměřená na průmyslová, letecká a technologická aktiva s dlouhodobým růstovým potenciálem a je určen kvalifikovaným investorům.

Fond navazuje na průmyslové a technologické projekty budované kolem skupin CE Industries a Helicopter Alliance. Jeho hlavním investorem a sponzorem je český podnikatel a průmyslový investor Jaroslav Strnad. Cílem fondu je vytvořit profesionální a regulované prostředí, ve kterém se mohou kvalifikovaní investoři podílet na vybraných investičních příležitostech navázaných na průmyslové, letecké, technologické, obranné a bezpečnostní projekty, které pro ně jinak nejsou běžně dostupné.

Administraci fondu zajišťuje BDO Fund Administration a.s. Pro poradenskou skupinu BDO, do které akciová společnost patří, jde o významný milník navazující na několik let příprav, budování odborného, regulatorního i technologického zázemí a získání licence ČNB.

BDO Fund Administration do projektu přináší odborné zázemí v oblasti fondové administrace, účetnictví, reportingu, regulatorních procesů, compliance a AML. Obhospodařovatelem fondu je TILLER, česká butiková investiční společnost zaměřující se na správu FKI a zejména na projekty s vyšší transakční a odbornou náročností. Depozitářem je Česká spořitelna, a.s.

Tato spolupráce dobře ilustruje širší trend popsáný v článku: podnikatel nevytváří pouze další holdingovou společnost, ale regulovanou investiční platformu s jasně rozdělenými rolami, profesionální administrací, odborným obhospodařováním, dohledem depozitáře a transparentním rámcem pro kvalifikované investory.

CE Industries & Aerospace Fund tak představuje konkrétní příklad toho, jak lze prostřednictvím FKI propojit podnikatelskou vizí, dlouhodobý kapitál a institucionální fondovou infrastrukturu.

Více informací k tomuto fondu naleznete [ZDE](#).





BEZPEČNÉ VYUŽITÍ AI VE FIRMÁCH: JAK ZRYCHLIT PRÁCI A NEZTRATIT KONTROLU NAD DATY

ODDĚLENÍ KYBERNETICKÉ ODOLNOSTI

Umělá inteligence už není jen technologický experiment. Zaměstnanci ji používají při psaní e-mailů, shrnování dokumentů, přípravě nabídek, překladu smluv i při práci s daty. Firmám tak vzniká nová příležitost ke zrychlení práce, ale také nové riziko: citlivý obsah může odejít mimo kontrolované prostředí, výstupy AI mohou být nepřesné a používání nástrojů často není doložitelné. Cílem proto není AI zakázat. Cílem je dostat ji do bezpečného, řízeného a auditovatelného provozu.

AI UŽ VE FIRMĚ JE. JEN JI ČASTO NEVIDÍTE.

Generativní AI má jednu zásadní vlastnost, která ji odlišuje od mnoha předchozích technologických změn: velmi nízkou bariéru použití. Zaměstnanec nepotřebuje velký projekt, rozpočet ani formální implementaci. Stačí webová služba, doplněk v prohlížeči nebo funkce zabudovaná v nástroji, který už používá.

AI dnes najdeme v osobních asistentech typu ChatGPT, Copilot nebo Gemini, ale také přímo v běžných firemních aplikacích. Může být součástí e-mailu, kancelářského balíku, CRM, HR systému, zákaznické podpory, marketingových nástrojů nebo analytiky. Vedle toho rychle nastupuje i agentní AI, která nejen odpovídá, ale dokáže plánovat úkoly, volat API, spouštět procesy a jednat v rámci zadaného cíle.

Pro vedení firmy z toho plyne jednoduchý závěr: otázka už není, zda se s AI ve firmě setkáváte. Otázka je, zda víte kde, s jakými daty, za jakým účelem a pod čí odpovědností.

NEJVĚTŠÍ RIZIKO ČASTO VZNIKÁ Z DOBRÉHO ÚMYSLU

Většina problémů kolem AI nevzniká proto, že by zaměstnanci chtěli firmě škodit. Často je motivací opak: chtějí být rychlejší a efektivnější. Obchodník chce vylepšit nabídku, HR chce porovnat životopisy, právník chce zkrátit smlouvu, projektový manažer chce shrnout zápis z jednání a vývojář chce zkontrolovat část kódu.

Riziko vzniká v okamžiku, kdy se do AI nástroje vloží obsah, který firma nemá pod kontrolou. Může jít o osobní údaje, klientské dokumenty, interní e-maily, obchodní tajemství, cenové modely, zdrojový kód nebo interní metodiky. Zaměstnanec zrychlil práci, ale firma ztratila přehled o tom, kam se data dostala, kdo je zpracovává, zda se ukládají, zda se využívají ke zlepšování modelu a zda je použití v souladu se smluvními a regulatorními povinnostmi.

Praktické pravidlo

Co byste neposlali neznámému dodavateli e-mailem, nekládejte do neschváleného AI nástroje.

SHADOW AI: PROBLÉM, KTERÝ SE NEHLÁSÍ SÁM

Jedním z nejčastějších rizik je takzvaná shadow AI, tedy používání AI nástrojů mimo dohled firmy. V praxi může jít o veřejné chatboty, překladače, generátory textů, nástroje na práci s dokumenty nebo AI funkce zabudované v aplikacích, které nebyly formálně schváleny.

Problém je v tom, že shadow AI se sama neohlásí. Firma často neví, kolik nástrojů zaměstnanci reálně používají, jaké dokumenty do nich vkládají a zda existuje smluvní nebo technická kontrola. Chybí inventář, logy, schválení, pravidla retence, posouzení dodavatele i důkaz, že použití proběhlo bezpečně.

Plošný zákaz AI obvykle dlouhodobě nefunguje. Potřeba efektivity nezmizí, jen se přesune mimo oficiální dohled. Lepší cestou je nabídnout schválené nástroje, jasná pravidla, školení, proces pro nové use-casy a technické mantinely, které lidem pomohou používat AI bezpečně.



AI ACT: NEJDŘÍV INVENTÁŘ A KLASIFIKACE, TEPRVE POTOM POVINNOSTI

Evropský AI Act staví na rizikovém přístupu. Neplatí, že každé použití AI má stejnou administrativní zátěž. Rozhoduje konkrétní účel použití, typ dat, dopad na osoby a role organizace. Stejný nástroj může být nízkorizikový pro interní brainstorming, ale citlivý nebo vysoce rizikový v HR, hodnocení zaměstnanců, úvěrovém scoringu nebo při rozhodování o přístupu ke službám.

Prvním krokem proto není psaní dlouhé směrnice. Prvním krokem je inventář AI systémů a use-casů: jaké nástroje firma používá, kdo je vlastní, jaká data do nich vstupují, kdo vidí výstupy, zda výstup ovlivňuje zákazníky nebo zaměstnance a jaká je role organizace. Teprve potom lze posoudit rizikovou kategorii a přiřadit konkrétní povinnosti.

AI Act se aplikuje postupně. Už nyní je ale vhodné budovat základ: inventář, klasifikaci, AI literacy, interní pravidla, schvalovací procesy, kontrolu dodavatelů, logování a důkazní stopu. Tyto prvky se nedají kvalitně vytvořit během jednoho týdne před auditem.

AI GOVERNANCE SE POTKÁVÁ S KYBERBEZPEČNOSTÍ, GDPR I ZÁKAZNICKÝMI POŽADAVKY

Firmy v praxi neřeší jen jeden předpis. AI governance se prolíná s ochranou osobních údajů, kybernetickou bezpečností, řízením dodavatelů, interním auditem i smluvními požadavky zákazníků. Vedle AI Actu se proto často dostáváme k GDPR, NIS2/ZKB, DORA, NIST CSF, ISO 27001 nebo SOC 2.

Tento posun je důležitý: compliance už není jen obrana před pokutou. Stává se součástí obchodní důvěry. Klienti, skupiny, auditoři a bezpečnostní týmy se budou stále častěji ptát: Jaké AI nástroje používáte? Zpracováváte osobní údaje? Máte AI policy? Jak školíte zaměstnance? Jak posuzujete dodavatele? Dokážete prokázat, že data nejsou používána k trénování modelu?

Kdo na tyto otázky umí odpovědět strukturovaně a doložitelně, získává výhodu. Kdo odpovědi hledá až při auditu nebo zákaznickém dotazníku, obvykle zjišťuje, že mu chybí nejen dokumentace, ale hlavně důkazy.

CO MÁ MÍT KAŽDÁ FIRMA, KTERÁ CHCE AI POUŽÍVAT BEZPEČNĚ

Základ důvěryhodné AI není složitý, ale musí být propojený. Samotná směrnice nestačí. Školení bez kontrol také nestačí. A kontroly bez důkazů nejsou auditovatelné.

Prvním prvkem je AI policy: krátká a srozumitelná pravidla, která říkají, jaké nástroje jsou povolené, jaká data do nich nepatří, kdo schvaluje nové použití a kdy je nutný lidský dohled. Druhým prvkem je AI literacy, tedy praktické školení zaměstnanců. Lidé musí vědět, co AI umí, co neumí, proč může halucinovat a kdy výstup nesmí použít bez ověření.

Třetím prvkem jsou technické mantinely: schválené nástroje, enterprise licence, DLP pravidla, sensitivity labels, řízení přístupů, MFA, monitoring, auditní logy a bezpečné nastavení tenantů. Čtvrtým prvkem je vendor due diligence, tedy kontrola dodavatelů z pohledu dat, subdodavatelů, incidentů, trénování modelů a auditních práv. A pátým prvkem je evidence by design: každá důležitá kontrola má mít důkaz.

KDE FIRMY S AI OBVYKLE ZAČÍNÁJÍ

Dobré první AI projekty nejsou ty největší a nejrizikovější. Nejlepší pilot obvykle řeší malý, konkrétní a měřitelný problém. Má jasného vlastníka, dostupná data, přiměřené riziko, rychlou zpětnou vazbu a člověka, který výstup ověřuje.



V praxi se firmy často vydávají jednou z několika cest. První je interní znalostní asistent, který vyhledává ve směrnicích, návodech, interním know-how a FAQ. Druhou oblastí jsou dokumenty a administrativa: shrnutí porad, příprava podkladů, rešerše, porovnání verzí nebo návrhy e-mailů. Třetí oblastí je zákaznická podpora, například třídění ticketů, návrhy odpovědí nebo routing požadavků.

Dalšími vhodnými oblastmi jsou back-office a finance, HR a interní servis nebo compliance a audit evidence. Důležité je začít tam, kde AI navrhuje a člověk schvaluje. Teprve po ověření přínosu a rizik dává smysl přidávat vyšší míru automatizace nebo agentní chování.

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI POUŽÍVÁNÍ AI VE FIRMÁCH

Z praxe se opakují velmi podobné chyby. Firma nemá centrální inventář AI nástrojů a use-casů. AI se řeší pouze jako IT téma, přestože dopadá do GDPR, smluv, HR, bezpečnosti, auditu, obchodní komunikace i reputace. Směrnice sice existuje,

ale zaměstnanci ji neznají nebo ji neumějí použít v konkrétní situaci.

Další častou chybou je absence lidského ověření. Výstupy AI se přebírají proto, že vypadají profesionálně, nikoli proto, že byly ověřené. Dodavatelé nejsou posuzováni z pohledu AI a datových rizik. Chybí logy, DPIA, schválení, školení a auditní stopa. A velmi častá je i strategie čekání: firma čeká na regulaci, místo aby začala připravovat systém už dnes.



Jednoduchý self-check zní: víme, kolik AI nástrojů zaměstnanci reálně používají? Máme jasné pravidlo, co se do AI nesmí vkládat? Umíme doložit AI literacy? Máme schvalovací proces pro nové AI use-casy? Umíme ukázat důkaz: policy, log, review, smlouvu nebo DPIA? Pokud je odpověď u dvou a více bodů nejistá, je to dobrý první scope pro AI governance.

Nejdůležitější princip

Bez důkazů není governance. Je to jen dobrý úmysl.

Od jednorázového auditu k živému systému
Mnoho firem dnes řídí compliance v tabulkách, e-mailech a sdílených složkách. Excel je dobrý začátek, ale nestačí na auditní stopu, verzování dokumentů, vlastnictví úkolů a vazbu na konkrétní důkazy. Jednorázový audit poskytne snapshot stavu, ale po jeho skončení dokumentace znovu stárne. Generický AI chatbot umí pomoci s textem, ale bez scope, důkazního rámce, verzí a lidského review může vytvořit falešný pocit jistoty.

Cílovým stavem je evidence engine: systém, který propojuje dokumenty, požadavky, důkazy, otázky, úkoly a reporty. U každé kontroly je jasné, jaký požadavek se hodnotí, jaký důkaz existuje, jak silný je tento důkaz, co chybí, kdo má další krok udělat a do kdy.

Základní produktové pravidlo takového přístupu lze shrnout jednoduše: bez důkazu žádná zelená. AI nesmí pouze tvrdit, že je kontrola splněná. Musí ukázat dokument, relevantní citaci, sílu důkazu, limitaci a v případě nejistoty označit výsledek pro lidské review.

JAK MŮŽE POMOCI BDO

BDO pomáhá firmám propojit obchodní přínos AI s bezpečností, governance a prokazatelnou compliance. Nejde jen o to vybrat nástroj. Důležité je zvolit správný use-case, posoudit rizika, nastavit pravidla, technické mantinely, odpovědnosti a důkazní stopu.

Typický první krok může mít podobu dvou až čtyřtýdenního discovery. V prvním týdnu proběhnou rozhovory s vedením, IT/security, privacy a business vlastníky a rychlý sběr AI nástrojů a scénářů. Ve druhém týdnu následuje klasifikace hodnoty, dat, rizik, regulatorické citlivosti a dodavatelského nastavení. Ve třetím týdnu se navrhnou základní pravidla, role, schvalovací proces, školení a technické mantinely. Ve čtvrtém týdnu vzniká roadmapa pilotu, quick wins, manažerský výstup a rozhodovací bod pro další krok.

Konkrétní oblasti, ve kterých vám můžeme pomoci, najdete v přehledné tabulce na konci článku.

První krok

Vyberte jeden pilotní scope a vytvořte první mapu AI příležitostí, rizik, quick wins a důkazů během několika týdnů.

ZÁVĚR: BEZPEČNÁ AI JE PODMÍNKA RŮSTU

AI compliance není brzda inovace. Je to bezpečnostní pás, díky kterému může firma zrychlit bez zbytečného rizika. AI už ve firmách reálně je – i tam, kde ještě není formálně řízená. Shadow AI je realita, ne výjimka.

Největší rizika se netýkají jen technologií. Týkají se dat, duševního vlastnictví, dodavatelů, nekontrovaných výstupů, chybějící odpovědnosti a absence důkazů. AI Act a související kybernetická regulace proto posouvají AI governance do prokazatelného, auditovatelného systému.

Firma, která chce AI využít opravdu bezpečně, by měla začít jednoduše: zmapovat reálné používání AI, stanovit pravidla pro data, vybrat první vhodný pilot, nastavit schvalovací proces, proškolení zaměstnance a začít sbírat důkazy. Nejde o to vytvořit více dokumentů. Jde o to vytvořit systém, který umožní AI používat s důvěrou.

Rychlý checklist pro vedení firmy

- ▶ Máme centrální inventář AI nástrojů a use-casů?
- ▶ Víme, jaká data do AI nástrojů vstupují a kdo je vlastní?
- ▶ Máme jasnou AI policy a zaměstnanci ji znají?
- ▶ Máme proces pro schvalování nových AI use-casů?

- ▶ Máme nastavený lidský dohled u citlivých výstupů?
- ▶ Posuzujeme dodavatele z pohledu dat, bezpečnosti a auditních práv?
- ▶ Umíme doložit školení, schválení, logy, DPIA nebo bezpečnostní review?
- ▶ Víme, který první AI pilot má jasný přínos a přiměřené riziko?

S ČÍM KONKRÉTNĚ MŮŽE BDO POMOCI

Oblast podpory	Typický výstup
Posouzení potenciálu digitalizace a automatizace	Mapa procesů, quick wins, prioritní use-casů, business case a doporučení, kde začít.
Vývoj automatizace za využití AI	Návrh workflow, integrace nástrojů, AI agenti s kontrolami a pilotní implementace.
Poradenství při nasazení AI	AI strategie, výběr nástrojů, pravidla použití, governance a bezpečný rollout.
Bezpečnost AI systémů	Data, identity, DLP, monitoring, konfigurace tenantů, incidenty a dodavatelská rizika.
AI Act compliance	Inventář AI systémů, klasifikace, role mapping, AI literacy a příprava dokumentace.
Audit AI systémů	Nezávislé posouzení transparentnosti, bezpečnosti, governance, důkazů a řízení rizik.

KONTAKTNÍ OSOBY

Jméno	Role	Telefon	E-mail
Tomáš Kubíček	Partner, Digital Services & Advisory	+420 737 210 682	tomas.kubicek@bdo.cz
Robert Gruncl	Manager, Digital Services	+420 724 111 666	robert.gruncl@bdo.cz
Libor Šrám	Manager, Digital Services & Advisory	+420 775 869 320	libor.sram@bdo.cz

Robert Gruncl
robert.gruncl@bdo.cz

Byznys DNA

AI MĚNÍ BYZNYS RYCHLEJI NEŽ INTERNET

Nový díl podcastu BDO & FocusOn.cz

Tomáš Kubíček, partner BDO

BDO FOCUSON.CZ



NAŘÍZENÍ O BATERIÍCH: VÍTE, JAK DOPADÁ NA VAŠE PODNIKÁNÍ? PORADENSKÉ ODDĚLENÍ

Nové evropské nařízení o bateriích se může týkat i firem, které baterie samy nevyrábějí. Dopadá na baterie uváděné na trh EU nebo do provozu, ať už jsou prodávány samostatně, nebo zabudované ve výrobcích. Nové nařízení vytváří praktickou compliance agendu pro celý dodavatelský řetězec: od výrobců a dovozců přes distributory až po servisní organizace a subjekty, které řeší sběr, opětovné použití nebo recyklaci.

Baterie se rychle stávají jedním z nejdůležitějších prvků evropské produktové regulace. Nejde pouze o environmentální téma nebo o povinnost výrobců baterií.



Pro mnoho firem bude největší výzvou nikoli samotné čtení regulace, ale schopnost prokázat, že mají pod kontrolou výroby a baterie, které uvádějí na trh, dovážejí nebo servisují. Typicky půjde o otázky: kde všude se v produktech objevují baterie, kdo je uvádí na trh EU, zda jsou k dispozici potřebná prohlášení a technická dokumentace, jak jsou evidovány servisní výměny a zda bude firma připravena na požadavky na QR kódy, digitální bateriové pasy nebo uhlíkovou stopu.

KOHO SE NAŘÍZENÍ MŮŽE TÝKAT

Regulace se vztahuje na širokou škálu baterií: portable, SLI, LMT, EV i průmyslové baterie, včetně baterií integrovaných do výrobků. Prakticky to znamená, že téma nemusí řešit jen výrobce bateriových článků. Může dopadat i na firmy, které dovážejí nebo distribuuji techniku s bateriemi, prodávají náhradní baterie, provozují servisní síť nebo dodávají bateriová úložiště.

Z pohledu B2B klientů jsou typicky relevantní například dodavatelé bateriových úložišť a BESS

řešení, distributoři manipulační techniky, dovozci elektrokol a mikromobility, importéři elektrifikované zemědělské, lesní, stavební nebo těžební techniky, firmy s náhradními bateriemi a organizace, u nichž baterie vstupují do servisu, pronájmu nebo fleet managementu.

PROČ NESTAČÍ ŘÍCT „JSEM JEN DISTRIBUTOR“

Role firmy v řetězci se neurčuje jen podle obchodního označení. Důležité je, kdo výrobek nebo baterii uvádí na trh EU jako první, kdo nad výrobkem vykonává kontrolu, zda se prodává pod vlastní značkou nebo obalem a zda dochází ke změnám výrobku nebo jeho účelu. Distributor se tak v konkrétní situaci může dostat do role s širší odpovědností, zejména při dovozu ze třetích zemí, private label řešeních nebo samostatném prodeji náhradních baterií.



U dovozců a distributorů se proto v praxi řeší zejména ověření shody a dokumentace od výrobce, auditovatelný interní proces kontroly před prodejem, evidence baterií ve výrobcích, náhradních dílech a servisních výměnách, zpětný odběr a schopnost spolupracovat s orgány dohledu nebo reagovat na požadavky zákazníků a tendrů.

TERMÍNY, KTERÉ STOJÍ ZA POZORNOST

Milník	Co si z něj odnést
Od 18. 2. 2024	Obecná použitelnost nařízení (EU) 2023/1542: základní rozsah, povinnosti, EPR, reporting, posuzování shody a další prvky rámce.
Od roku 2026	Povinné štítky a související datová připravenost u vybraných kategorií.
18. 2. 2027	Požadavky na vyjímatelnost a vyměnitelnost vybraných portable a LMT baterií; praktický dopad na product design, servis a aftermarket.
Od roku 2027	QR kódy a digitální bateriové pasy u relevantních kategorií.
18. 8. 2027	Povinnosti battery due diligence

RYCHLOTTEST PŘIPRAVENOSTI: 12 OTÁZEK PRO MANAGEMENT

Pokud si u některé z níže uvedených otázek nejste jistí, je vhodné ověřit nastavení procesů dříve, než se téma objeví při kontrole, v tendru nebo v požadavku významného odběratele.

Oblast	Kontrolní otázka	Vím / nevím
Role v řetězci	Umíte pro každou hlavní produktovou linii říct, zda jste distributor, dovozce, výrobce, nebo subjekt prodávající pod vlastní značkou?	
Portfolio	Máte seznam všech bateriových SKU včetně baterií zabudovaných ve výrobcích, náhradních baterií a baterií používaných v servisu?	
Typ baterií	Víte u hlavních produktů, zda jde o portable, SLI, LMT, EV nebo průmyslové baterie, včetně chemie a kapacity?	
Skryté baterie	Víte, které výrobky obsahují další integrované baterie například v telematice, senzorech, alarmu nebo řídicích jednotkách?	
Dokumentace	Máte k reprezentativnímu vzorku produktů EU prohlášení o shodě nebo jasně víte, kdo jej drží a jak rychle jej získáte?	
Dodavatelé	Máte postup pro situaci, kdy dodavatel dokumentaci neposkytne, je neúplná nebo neodpovídá požadavkům?	
Prodej náhradních baterií	Kdo interně potvrzuje, že samostatně prodávaná náhradní baterie je v pořádku pro prodej, a na základě čeho?	
Servis	Při výměně baterií používáte vždy OEM díly, nebo i alternativní baterie, a evidujete jejich původ?	
Zpětný odběr	Máte nastavený proces pro vadné, vyřazené nebo vrácené baterie a pro jejich předání či sběr?	
Data	Máte připravený způsob sběru dat pro QR kódy, battery passport, reporting nebo požadavky zákazníků?	
Governance	Je jasné, kdo je vlastníkem tématu mimo zpětný odběr: nákup, produkt, servis, právní nebo compliance?	
Důkazní připravenost	Pokud by dnes přišel dotaz na 10 konkrétních bateriových produktů, uměli byste během několika dní doložit, proč je vše v pořádku?	

JAK MŮŽE BDO POMOCI

Prvním krokem nemusí být rozsáhlý implementační projekt. Pro řadu firem dává smysl krátké praktické ověření dopadu regulace na konkrétní výrobky, zařízení a baterie, které vaše společnost prodává, dováží nebo servisuje, či ověření role v řetězci, dokumentaci, zpětný odběr a datovou připravenost.

Nejste si jistí, jak nové nařízení implementovat?

Ozvěte se nám. Umíme udělat implementaci na klíč, nebo vás provést nejdůležitějšími milníky či verifikovat vaši připravenost.



CO DÁL S FIRMOU, KTEROU JSTE BUDOVALI CELÝ ŽIVOT? PORADENSKÉ ODDĚLENÍ

Firma nebývá jen podnikání. Je to kus života. Desítky let rozhodování, odpovědnosti, rizik i osobních obětí. A právě proto bývá otázka její budoucnosti jedním z nejsložitějších rozhodnutí, která majitel soukromé nebo rodinné firmy řeší.

Mnoho podnikatelů si dlouho říká, že na podobné úvahy je ještě čas. Praxe ale ukazuje opak. Generační výměna, předání řízení nebo případný prodej firmy nejsou jednorázové právní kroky. Jsou to procesy, které se připravují roky. A čím dříve se otevřou, tím větší je šance ochránit nejen hodnotu firmy, ale i vztahy uvnitř rodiny.

GENERAČNÍ VÝMĚNA NENÍ JEN PŘEVOD PODÍLŮ

Když se mluví o nástupnictví, většina lidí si představí právní dokumenty, závět' nebo převod obchodních podílů.

Ve skutečnosti se ale současně mění tři zásadní roviny:

- ▶ vztahy v rodině
- ▶ struktura vlastnictví
- ▶ způsob řízení firmy

Právě podcenění některé z těchto oblastí bývá častým zdrojem problémů. Většina komplikací totiž v praxi nevzniká kvůli právu nebo daním, ale kvůli nejasným očekáváním, nedostatečné komunikaci a nevyjasněným rolím.



Zkušenosti z praxe ukazují, že až 80 % neúspěšných generačních výměn souvisí právě s komunikačními bariérami a nejasně nastavenými očekáváním.

NE KAŽDÉ DÍTĚ CHCE FIRMU PŘEVZÍT

Ještě před několika lety převládala představa, že nástupcem musí být automaticky některé z dětí zakladatele. Dnes už mnoho rodinných firem přemýšlí jinak.

Ne každé dítě chce firmu převzít. A ne každé má pro řízení firmy předpoklady. To ale neznamená, že rodina musí ztratit kontrolu nad tím, co vybudovala.

Stále častěji funguje model, kdy rodina zůstává strategickým vlastníkem, zatímco každodenní řízení přebírá profesionální management. Rodina tak dál určuje směřování firmy, její hodnoty a dlouhodobou

strategii, operativní řízení ale mají na starosti zkušení manažeři.

Tento hybridní model dnes úspěšně funguje v řadě evropských rodinných firem a bývá stabilnější nejen pro rodinu samotnou, ale i pro zaměstnance, banky nebo obchodní partnery.

NEJVĚTŠÍ CHYBOU BÝVÁ ZAČÍT POZDĚ

Majitelé často začínají řešit budoucnost firmy až ve chvíli, kdy jsou pod tlakem – zdravotním, časovým nebo rodinným. Jenže dobře zvládnuté nástupnictví obvykle nevznikne během několika měsíců.

PROCES GENERAČNÍ VÝMĚNY BĚŽNĚ TRVÁ PĚT AŽ DESET LET.

Je potřeba připravit nástupce, postupně předávat kompetence, profesionalizovat řízení, oddělit vlastnictví od operativního managementu, nastavit governance i pravidla rozhodování a komunikace. Současně je často nutné upravit majetkovou strukturu firmy a jasně definovat role jednotlivých členů rodiny.

Právě proto zkušené rodinné firmy vytvářejí rodinné ústavy, rodinné rady nebo holdingové struktury, které pomáhají předcházet budoucím konfliktům a dávají fungování firmy jasný rámec. Samotné vytvoření těchto struktur ale nestačí. Mnohem náročnější bývá zajistit, aby skutečně fungovaly v každodenní praxi. Aby lidé rozuměli svým novým rolím, respektovali nastavená pravidla a firma se postupně nevracela ke starým návykům. Právě v této fázi bývá často klíčová i externí podpora.

ZAKLADATEL MUSÍ UMĚT FIRMU PUSTIT

Jednou z nejtěžších částí celého procesu bývá psychologická rovina. Zakladatelé často firmu nevnímají jako majetek, ale jako součást vlastní identity. A právě proto bývá předání firmy emočně mnohem náročnější než technicky.



V mnoha firmách vzniká situace, kterou poradci označují jako founder's shadow – zakladatel formálně odejde, ale fakticky zůstává tím, kdo dál

rozhoduje. Výsledkem bývají nejasné kompetence, pomalejší rozhodování nebo odchod schopných lidí.

Úspěšné rodinné firmy proto pracují s postupným předáváním odpovědnosti. Druhá generace prochází různými rolími ve firmě, získává zkušenosti i mimo rodinný podnik a kompetence přebírá postupně, ne skokově.

RODINNÁ FIRMA NEMUSÍ ZŮSTAT V RODINĚ

Důležité je říct i to, že generační předání není jedinou správnou cestou. V některých situacích může být lepším řešením částečný nebo úplný prodej firmy, vstup investora nebo management buy-out.

Ve výsledku jde především o ochranu rodinného majetku a dlouhodobé stability firmy. Pokud další rozvoj společnosti už přesahuje možnosti stávajícího vlastníka, může být vstup investora nebo strategického partnera přirozeným krokem k dalšímu růstu.

Mnoho majitelů dnes řeší, že děti o firmu nemají zájem, firma potřebuje další kapitál, trh prochází konsolidací nebo chtějí diverzifikovat rodinný majetek. Dobře připravený prodej přitom nemusí znamenat konec příběhu firmy. Naopak může otevřít novou růstovou fázi a současně umožnit majitelům bezpečně zhodnotit celoživotní práci.

PRODEJ FIRMY JAKO STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ

Ještě před několika lety býval prodej firmy v českém prostředí často vnímán téměř jako osobní selhání nebo důkaz, že rodina nedokázala v podnikání pokračovat. Dnes se na něj úspěšní podnikatelé dívají mnohem pragmatičtěji.

Řada majitelů si uvědomuje, že firma může pod novým partnerem dál růst, expandovat do zahraničí nebo získat silnější kapitálové zázemí. A stejně důležité bývá i to, že zakladatel získá možnost bezpečně zhodnotit celoživotní práci a diverzifikovat rodinný majetek.

Prodej firmy přitom nemusí znamenat definitivní odchod rodiny.

Variant existuje více:

- ▶ úplný prodej společnosti
- ▶ prodej majority při zachování role rodiny
- ▶ vstup strategického nebo finančního investora
- ▶ management buy-out
- ▶ postupné snižování podílu zakladatele

Velmi často dnes fungují i hybridní scénáře, kdy rodina část firmy prodá, ale dál zůstává

u strategických rozhodnutí, značky nebo rozvoje podnikání. Pro některé firmy je to přirozenější a bezpečnější cesta než rychlé generační předání bez připraveného nástupce.

HODNOTA FIRMY SE VYTVÁŘÍ ROKY PŘED PRODEJEM

Zkušenosti zároveň ukazují, že hodnotu firmy neurčuje až samotné vyjednávání s investorem. Rozhodující bývá připravenost firmy několik let předem.

Investoři dnes sledují především:

- ▶ závislost firmy na zakladateli
- ▶ kvalitu managementu
- ▶ transparentnost financí
- ▶ stabilitu cash flow
- ▶ governance a rozhodovací procesy
- ▶ digitalizaci a reporting
- ▶ smluvní a majetkové uspořádání

Právě proto bývá největší chybou začít řešit prodej pozdě. Majitelé často podcení, kolik času zabere profesionalizace řízení, oddělení osobních a firemních financí, příprava managementu nebo předprodejní prověrka firmy.

Nejde přitom jen o provozní připravenost firmy, ale i o její strategické nastavení. Posunout firmu tak, aby odpovídala trendům v oboru i očekáváním investorů, je zpravidla několikaletý proces. Právě proto se už v této fázi často zapojují poradci, kteří pomáhají identifikovat slabá místa a připravit firmu na detailní prověřování ze strany investorů.

Dobře připravený prodej přitom nechrání jen cenu firmy. Pomáhá chránit i zaměstnance, značku, vztahy s klienty a kontinuitu celého podnikání.

DNES UŽ NEJDE JEN O TO „UDRŽET FIRMU V RODINĚ“

Možná právě to je dnes největší změna pohledu českých podnikatelů. Cílem už nebývá firmu za každou cenu udržet v rodině, ale najít řešení, které bude dlouhodobě fungovat pro firmu, rodinu i majetek.

Ve výsledku totiž nejde jen o vlastnictví společnosti. Jde o budoucnost rodiny, kontinuitu podnikání, hodnotu celoživotně budovaného majetku a často i o osobní odkaz člověka, který firmu desítky let vytvářel.

Miroslav Jandečka
miroslav.jandecka@bdo.cz

Kamil Vaníš
kamil.vanis@bdo.cz



TRANSPARENTNÍ ODMĚŇOVÁNÍ PORADENSKÉ ODDĚLENÍ

Termín, do kterého měly členské státy EU transponovat směrnici o transparentním odměňování, již uplynul. Směrnice stanovila lhůtu do 7. června 2026 a jejím cílem je posílit uplatňování zásady stejné odměny žen a mužů za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty prostřednictvím vyšší transparentnosti a účinnějších mechanismů prosazování práv. Některé země jsou v implementaci výrazně dál - například Slovensko přijalo zákon o rovném odměňování s účinností od června 2026. Povinnosti vyplývající ze směrnice zahrnují nastavení systému odměňování, zveřejňování zpráv s průměry odměn za firmu i jednotlivé grady a obhájení rozdílu odměňování mezi muži a ženami vyššími než 5 %.

Přestože v České republice finální zákon zatím schválen není, známe návrh české legislativy a základní směr je již poměrně zřejmý. Firmám proto nedoporučujeme s přípravou vyčkávat. Národní úprava musí vycházet ze směrnice a podle aktuálních informací se s odkladem transpozičních povinností na úrovni EU nepočítá. Zaměstnavatelé by proto měli počítat s tím, že první povinnosti mohou být účinné již **od 1. ledna 2027**.

Z naší zkušenosti s klienty vyplývá, že právě nyní je nejvyšší čas začít. Transparentní odměňování není jen právní úprava interní směrnice. V praxi jde o komplexní projekt, který propojuje HR, právní tým, management a často i IT. Firmy musí vědět, jaké pozice mají, jak jsou zařazené, podle jakých kritérií jsou hodnocené a zda tomu odpovídají mzdová pásma, bonusy a benefity.

Nejčastější problém přitom není pouze samotná analýza gender pay gap, ale už kvalita vstupních dat a struktura pracovních pozic. U řady zaměstnavatelů nejsou data dostatečně strukturovaná, nejsou dostupná na jednom místě nebo neumožňují spolehlivé porovnání zaměstnanců vykonávajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.



Dalším problematickým krokem bývá seskupení pozic do jednotlivých gradů či kategorií. V praxi se ukazuje, že některé pozice nejsou dostatečně rozlišeny podle seniority, odpovědnosti nebo reálné náročnosti práce, zatímco jiné jsou naopak historicky rozděleny příliš detailně bez jasné logiky.

Často je proto nutné aktualizovat popisy pracovních pozic, sjednotit názvy rolí, doplnit chybějící odpovědnosti a nastavit objektivní kritéria pro zařazení pozic do příslušných úrovní. V některých případech se ukáže také potřeba revidovat odměny konkrétních zaměstnanců, zejména pokud nejsou rozdíly v odměňování opřené o prokazatelné a genderově neutrální důvody. Důležitým krokem může být i nastavení nebo zpřesnění monitorování výkonu jednotlivců, aby bylo možné případné rozdíly ve mzdě obhájit nejen formálně, ale i věcně.

Právě v těchto oblastech klientům pomáháme nejčastěji - od prvotního posouzení připravenosti přes revizi dat a pracovních pozic až po návrh gradingu, nastavení objektivních kritérií a identifikaci rizikových rozdílů v odměňování. Díky kombinaci právního a HR pohledu dokážeme firmám ukázat nejen to, kde mají potenciální nesoulad, ale především jak jej prakticky a obhajitelně řešit.

Čekat na finální znění zákona proto není bezpečná strategie. Firmy, které začnou včas, získají prostor data vyčistit, systém odměňování formalizovat, odstranit zjevné nesrovnalosti a připravit manažery na novou úroveň komunikace odměňování. Transparentnost totiž nebude jen o reportingu. Bude také o schopnosti zaměstnavatele věrohodně vysvětlit, proč je konkrétní odměna nastavena právě tak, jak je - a to nejen kontrolním orgánům, ale i zaměstnancům, kteří se o tyto informace budou aktivně zajímat.

Ivona Tajšlová
ivona.tajslova@bdo.cz



RIZIKO JE VŠUDE PORADENSKÉ ODDĚLENÍ

V červnu byly zveřejněny výsledky letošní globální studie BDO Global Risk Landscape 2026. Její hlavní sdělení je poměrně jednoznačné: Riziko už není samostatná disciplína řízená úzkým expertním týmem. Riziko je všude - ve strategii, technologiích, dodavatelských řetězcích, regulaci, geopolitice i každodenním rozhodování firem.

Letošní studie ukazuje zásadní posun. Firmy si stále více uvědomují, že přílišná opatrnost může být sama o sobě rizikem. V prostředí, kde se krize zrychlují a nejistota se stává novým normálem, nestačí pouze chránit existující byznys. Konkurenční výhodu budou mít organizace, které dokážou dělat promyšlená rozhodnutí i bez dokonalých informací.

JAKÁ JSOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZJIŠTĚNÍ?

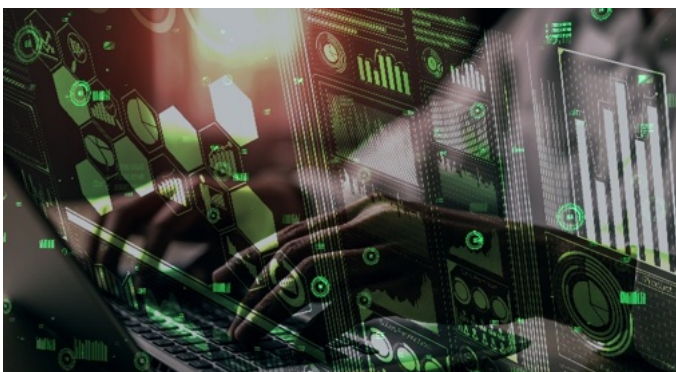
1. Riziko už není jen agenda specialistů

Riziko dnes vzniká napříč celou firmou - v technologiích, dodavatelských řetězcích, regulaci, financích i každodenním rozhodování. 89 % firem už při hodnocení hrozeb zohledňuje, jak se jednotlivá rizika navzájem ovlivňují. Přesto

mnoho organizací stále řídí rizika odděleně podle jednotlivých týmů.

2. Nečinnost je dnes sama o sobě rizikem

Firmy už nemohou čekat, až se prostředí uklidní. Nejistota se stala běžnou součástí podnikání.



80 % lídrů říká, že globální prostředí je dnes více ovlivněné krizemi než kdy dříve.

68 % zároveň uvádí, že krize dopadají na jejich firmy rychleji než v minulosti.

3. Firmy chtějí riskovat opatrněji, ale i chytřeji

Nejde o větší odvahu za každou cenu. Jde o schopnost rozlišit, která rizika přijmout a která aktivně omezit.

Podíl firem, které jsou ochotné podstoupit riziko, když je to nutné, vzrostl z 26 % na 36 %. Zároveň jen 9 % firem označuje své řízení rizik za velmi proaktivní.

4. Kybernetické riziko se vrací na první místo

Kybernetické hrozby rostou rychleji než schopnost firem se jim bránit.

40 % lídrů uvádí kybernetickou bezpečnost jako hlavní riziko, na které nejsou připraveni. Loni to bylo 23 %. To znamená nárůst o 17% bodů.

5. Bezpečnost se do projektů dostává příliš pozdě

Kybernetická bezpečnost často přichází až ve chvíli, kdy jsou zásadní rozhodnutí už hotová.

Pouze 10 % kybernetických týmů je zapojeno už ve fázi prvotního nápadu. 26 % se zapojuje až při realizaci a 6 % dokonce až těsně před spuštěním.

6. Geopolitika zesiluje všechna ostatní rizika

Geopolitika už není samostatná hrozba. Ovlivňuje dodavatele, regulaci, data, cla, technologie i kybernetickou bezpečnost.

Geopolitické riziko patří mezi tři nejvýznamnější rizika, na která se firmy necítí připravené. Různí členové vedení ale vidí jeho dopady jinak: jedni řeší dodavatelské řetězce, jiní regulaci nebo kybernetické útoky.

7. Umělá inteligence přináší příležitost, ale i větší nároky na řízení

Firmy jsou vůči umělé inteligenci optimističtější. Rizika tím ale nemizí. Spíš se přesouvají do oblasti dat, odpovědnosti a kontrol.

66 % firem vidí vývoj umělé inteligence jako příležitost. Loni to bylo 57 %. Současně 27 % firem uvádí umělou inteligenci jako nové riziko, na které nejsou připravené.

8. Největší rizika umělé inteligence nejsou jen technická

Firmy se nejvíce obávají dopadů na soukromí dat, soulad s pravidly a kybernetickou bezpečnost.

Mezi pět největších rizik umělé inteligence patří: ochrana dat, soulad s regulací, kybernetická bezpečnost, složitá integrace a nepřesné výstupy.

9. Podvody mizí z pozornosti vedení - a to může být problém

Riziko podvodů neklesá. Jen se často schovává pod kybernetická rizika, umělou inteligenci nebo digitální bezpečnost.



93 % lídrů nepovažuje podvody za jedno z hlavních rizik, na která nejsou připraveni. Přitom technologie, včetně umělé inteligence a deepfake nástrojů, umožňují podvody rychleji škálovat.

10. Obrana proti podvodům zaostává za vývojem technologií

Firmy vědí, že umělá inteligence mění podobu podvodů. Přesto jen málo z nich aktivně upravuje svou obranu.

Loni 79 % lídrů uvádělo, že mají plán obrany proti podvodům využívajícím umělou inteligenci.

Letos jen 13 % aktivně sleduje a aktualizuje obranu proti těmto hrozbám.

11. Firmám nechybí data, ale schopnost rozlišit, co je důležité

Rizikových signálů přibývá. Problémem je poznat, které z nich vyžadují skutečnou reakci.

52 % firem má problém rozlišit důležité varovné signály od běžného šumu.

55 % říká, že krátkodobé provozní tlaky často vytlačují dlouhodobé plánování rizik.

12. Řízení rizik se musí stát nástrojem růstu

Dobře řízené riziko firmu nebrzdí. Pomáhá jí rozhodovat rychleji, jistěji a s větší odolností.

99 % organizací plánuje v příštích třech letech zlepšovat řízení rizik. Skutečný rozdíl ale udělají ty firmy, které propojí strategii, provoz, technologie, finance a vedení do jednoho rozhodovacího rámce.

To, co z výsledků letošní studie vystupuje nejvýrazněji, je potřeba změnit pohled na riziko. Ne jako na brzdu, kontrolu nebo povinnost, ale jako na součást dobrého řízení firmy. Riziko dnes patří ke strategii stejně jako růst, inovace nebo investice.

Firmy, které budou úspěšné, nebudou ty, které se rizikům dokážou úplně vyhnout. To už v dnešním prostředí není reálné. Úspěšnější budou ty, které jim rozumějí, umí o nich mluvit napříč vedením a dokážou se rozhodovat včas - i když nemají všechny odpovědi. Protože v řadě situací už není největším rizikem samotná hrozba, ale pomalá nebo roztržitá reakce.

Ondřej Šnejdar
ondrej.snejdar@bdo.cz



FINANČNÍ SPRÁVA

Návrhy formulářů k dorovnávací dani

Finanční správa zveřejnila návrhy formulářů k dorovnávacím daním, které souvisejí s implementací pravidel globální minimální daně (tzv. Pilíř II) do české legislativy. Nové povinnosti vycházejí ze zákona o dorovnávacích daních pro velké nadnárodní a vnitrostátní skupiny a navazují na evropskou směrnici i metodické materiály OECD.

VÍCE ZDE

Vláda schválila EET 2.0: moderní verze evidence tržeb přinese férovější trh a jednodušší správu daní

Vláda v pondělí 4. května 2026 schválila návrh zákona o evidenci tržeb a o změně některých dalších zákonů, tzv. projekt EET 2.0. Jde o jednu z priorit nejen této vlády, ale i ministryně financí Aleny Schillerové. Návrh přináší moderní podobu evidence tržeb, která bude jednodušší, srozumitelnější a výrazně méně zatěžující pro podnikatele.

VÍCE ZDE

Informace k určování daňové rezidence fyzických osob

Od 1. dubna 2026 dochází k nahrazení registrační povinnosti plátců příjmů ze závislé činnosti (zaměstnavatelů) přihlašováním do evidence zaměstnavatelů a zaměstnanců, která vznikla v souvislosti se zavedením jednotného měsíčního hlášení zaměstnavatele (JMHZ). Zaměstnavatelé, kteří jsou plátcí daně z příjmů ze závislé činnosti, se tedy nově budou registrovat u České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ) i pro účely daně z příjmů ze závislé činnosti. Údaje z evidencí zaměstnavatelů a zaměstnanců pak budou využívat i správci daně k plnění úkolů v jejich působnosti.

VÍCE ZDE

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR

Ministerstvo financí zveřejňuje přehled dotací samospráv neziskovým organizacím

Kraje, obce a dobrovolné svazky obcí nově prostřednictvím Ministerstva financí zveřejňují, komu a v jaké výši poskytují dotace, příspěvky, náhrady, peněžní dary a zápůjčky ze svých rozpočtů, a to včetně příjemců z řad nestátních

neziskových organizací. Vláda tím plní další bod svého programového prohlášení související s vytvořením registru dotací pro neziskové organizace a zvyšuje tím transparentnost nakládání s veřejnými prostředky.

VÍCE ZDE

CELNÍ SPRÁVA

Informace o pokračování uplatnění prominutí části daně z minerálních olejů při podání DAP a při dovozu

Generální ředitelství cel informuje o pokračování platnosti informace k uplatnění prominutí části spotřební daně z vybraných minerálních olejů při podání daňového přiznání a při dovozu. Toto pokračování vychází z opatření obecné povahy vlády ČR o hromadném prominutí spotřební daně, vydaného Ministerstvem financí.

VÍCE ZDE

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ A KANCELÁŘ ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ

Instruktažní video k JMHZ: Jak podat jednotné měsíční hlášení (JMH)

Nové instruktažní video k Jednotnému měsíčnímu hlášení zaměstnavatele (JMHZ).

VÍCE ZDE

Upřesnění pravidel pro provedení storna jednotného měsíčního hlášení (JMH)

Stornovat JMH je možné pouze do konce lhůty stanovené zákonem pro jeho podání, tj. zpravidla do 20. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, za který se hlášení podává.

VÍCE ZDE

Instruktažní video k JMHZ: Registrace zaměstnance - nástup do zaměstnání

Informace o novém instruktažním videu k JMHZ, které přehledně ukazuje postup registrace zaměstnance při nástupu do zaměstnání. Materiál má usnadnit orientaci v procesu a pomoci předejít chybám při podání.

VÍCE ZDE



ZVEME VÁS SEMINÁŘE BDO

IFRS 18 v praxi: Na co se zaměřit v roce 2026



22. 9. 2026



Occidental Praha, Na Strži 32

IFRS 18 přináší zásadní změny ve finančním reportingu, které ovlivní účetnictví, reporting, interní procesy i komunikaci s auditory. Na semináři se zaměříme na praktické dopady nového standardu, požadavky na přípravu dat a systémů a kroky, které je potřeba podniknout již během roku 2026, aby byla implementace od roku 2027 co nejhladší.

Seminářem vás provedou [Michal Šindelář](#), [Libor Vašek](#) a [Libor Závodný](#), kteří představí nejen hlavní změny vyplývající z IFRS 18, ale také praktické příklady a doporučení pro úspěšnou přípravu na nový standard.

[PŘIHLASTE SE ZDE](#)

NESTIHLI JSTE NAŠE SEMINÁŘE?



Videozáznam

Nestihli jste živé vysílání? Zhlédněte videozáznam semináře, ve kterém naši odborníci srozumitelně vysvětlují pravidla dorovnávací daně a jejich dopady na nadnárodní skupiny.

Dozvíte se, kdo je poplatníkem dorovnávací daně, jak správně vyhodnotit dopad na vaši skupinu, jak fungují přechodná i trvalá safe harbour pravidla a jaké reportingové povinnosti vás čekají. Součástí semináře je také pohled na převodní ceny, jejich vliv na efektivní zdanění a nejčastější rizikové oblasti z pohledu správy daní.

Videozáznam přináší praktické příklady, zkušenosti z projektů BDO a doporučení, která vám pomohou připravit se na nové požadavky a vyhnout se zbytečným komplikacím.

[PŘIHLASTE SE ZDE](#)



NOVINKY SOUHRN



BDO Fund Administration se stala administrátorem fondu CE INDUSTRIES & AEROSPACE SICAV

Společnost BDO Fund Administration a.s. se stala administrátorem fondu CE INDUSTRIES & AEROSPACE SICAV a.s., určeného kvalifikovaným investorům. Fond navazuje na průmyslové a technologické projekty budované kolem skupin CE Industries a Helicopter Alliance.

Hlavním investorem a sponzorem fondu je český podnikatel a průmyslový investor Jaroslav Strnad. Investiční strategie se zaměří na projekty s dlouhodobým růstovým potenciálem v oblasti průmyslu, technologií, aerospace, obranných technologií a bezpečnostních řešení.

Pro BDO představuje tato spolupráce významný milník. Navazuje na několik let budování odborného zázemí, nastavování procesů, investic do rozvoje společnosti a získání licence České národní banky. Důvěra klienta je pro nás oceněním dosavadní práce i závazkem do budoucna.

Velké poděkování patří všem kolegyním a kolegům, kteří se na vybudování BDO Fund Administration podíleli.

Více informací najdete [ZDE](#)



Jak si ověřit schopnosti v kyberbezpečnosti? Někdy je nejlepší změřit je v praxi

Náš brněnský Offensive Security tým se letos zapojil do globální soutěže Hack The Box Global Cyber Skills Benchmark 2026: Project Nightfall, která patří mezi nejuznávanější praktické testy dovedností v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Společný tým BDO Cyber složený z kolegů z Austrálie, Singapur, Indie, Kanady a České republiky obsadil 27. místo z 589 týmů z celého světa.

Vedle samotného výsledku byla cenná především zkušenost se spoluprací napříč regiony, sdílením znalostí a řešením komplexních scénářů, které vycházejí z reálných kybernetických hrozeb.

Právě podobné aktivity pomáhají udržovat odborné znalosti v tempu s rychle se měnícím prostředím kybernetické bezpečnosti.

Děkujeme všem kolegům, kteří se do soutěže zapojili.



Od due diligence po uzavření transakce: společný úspěch týmů BDO

Úspěšné transakce dnes vyžadují propojení odborných znalostí napříč oblastmi financí, daní i práva. Důležitá je nejen odborná expertiza, ale také schopnost koordinovat celý proces od prvotní analýzy až po uzavření transakce.

BDO Legal pod vedením Štěpána Klečka zastupovala kupující při akvizici hotelu INNSiDE Prague Old Town by Meliá, čtyřhvězdičkového hotelu v historickém centru Prahy. Na projektu spolupracovaly týmy napříč BDO, které poskytly finanční, daňové i právní poradenství včetně due diligence, koordinace technického prověření, podpory při stanovení kupní ceny a analýzy účetní hodnoty.

Právní tým následně připravil a vyjednal transakční dokumentaci, která vedla k úspěšnému dokončení celé transakce. Děkujeme klientovi za důvěru a všem kolegům za spolupráci na tomto významném projektu.



Nová studie BDO ukazuje, jak se mění pohled firem na rizika

Výsledky globální studie BDO Global Risk Landscape 2026 potvrzují, že řízení rizik se stává nedílnou součástí strategického rozhodování. Rizika dnes ovlivňují technologie, dodavatelské řetězce, regulaci, geopolitiku i každodenní fungování firem, a organizace se proto stále více zaměřují na jejich vzájemné souvislosti.

Studie ukazuje, že nejistota se stala běžnou součástí podnikatelského prostředí. Firmy si zároveň uvědomují, že přílišná opatrnost může představovat riziko sama o sobě, a hledají rovnováhu mezi ochranou stávajícího byznysu a schopností využívat nové příležitosti.

Mezi nejvýznamnější témata letošního ročníku patří kybernetická bezpečnost, geopolitická rizika, rozvoj umělé inteligence, prevence podvodů a schopnost správně vyhodnocovat rostoucí množství dat a varovných signálů. Studie také potvrzuje, že dobře nastavené řízení rizik není pouze nástrojem ochrany, ale stále častěji i předpokladem pro dlouhodobý růst a odolnost firem.

Kompletní studii BDO Global Risk Landscape 2026 si můžete stáhnout [ZDE](#).



Firmy dnes neřeší jen cenu energií. Začínají řešit, kam energie skutečně mizí

Energetika bývala pro mnoho firem okrajovým tématem. Dnes ale stále častěji zjišťují, že významné náklady vznikají kvůli technologiím, které běží i mimo výrobu, nebo kvůli spotřebě, kterou nikdo detailně nesleduje. Právě proto roste zájem o energetický management, práci s daty, automatizaci i využití fotovoltaiky a bateriových úložišť. Klíčem k úsporám přitom nemusí být vždy rozsáhlé investice do nových technologií.

V podcastu vysvětluje Zdeněk Kaplan, že největší úspory často přináší lepší přehled o tom, jak provoz firmy skutečně funguje a kde vznikají zbytečné energetické ztráty.

Celý díl si můžete poslechnout [ZDE](#).

Byznys DNA

**NEJZBYTEČNĚJŠÍ NÁKLAD
NA ENERGIE? TEN, O KTERÉM
ANI NEVÍTE.**

Nový díl podcastu BDO & FocusOn.cz

BDO **FOCUSON.CZ**