

PRIVATE BANKING



Sukcesja zaczyna się od wychowania

Jesteśmy w ciekawym momencie na osi czasu polskiego biznesu. Osoby, które w latach 90. tworzyły podstawy rodzimego kapitalizmu, dziś odchodzą na emeryturę lub są chwilę przed zakończeniem swojej kariery zawodowej. W wielu przypadkach zostawiają swoje firmy kolejnemu pokoleniu. Niestety – ani przekazujący, ani przejmujący często nie są przygotowani na proces sukcesji.

DR ANNA MARIA PANASIUK
ekspertka Wealth Advisor

Ponad połowa polskich firm rodzinnych jest nadal zarządzana przez pierwsze pokolenie, czyli założycieli biznesu. Tak wynika z raportu „Polski Sukcesor: wciąż na ścieżce wzrostu i ekspansji” opracowanego przez PwC Polska. Z analiz firmy doradczej wynika również, że większość firm rodzinnych (60 proc.), ma plan sukcesji, jednak w co siódmym przypadku opracowano go bez udziału młodszego pokolenia, a w co 20. firmie sukcesorzy nawet nie wiedzą, że taki plan istnieje.¹

Nie mamy w zwyczaju wprowadzać młodych w nasze zasady i sposób myślenia o biznesie. Jeśli nie ułożymy relacji z dziećmi tak, byśmy „grali do tej samej bramki”, to nie możemy oczekiwać, że będą realizować nasze plany – one będą miały swoje. Jeżeli chcemy, by nasze dzieci budowały dalej to, co sami zaczęliśmy, musimy sprawić, by nasze wartości stały się ich warto-

ściami. To nie może wyglądać tak, że senior rodu siada i mówi: „Synu, dam ci 50 albo 100 mln, tylko kontynuuj moje dzieło”. Naszą rolą jest zaszczepienie w dzieciach zaangażowania i zrozumienia.

Tradycja?

W Polsce nie mamy tradycji wielopokoleniowego prowadzenia firm. Nasza historia – z wojnami, socjalizmem i brakiem poszanowania dla własności prywatnej – przerwała ciągłość, która w innych krajach była pielęgnowana przez stulecia. W krajach, takich jak Wielka Brytania, Francja czy USA, dzieci od najmłodszych lat wprowadzane są w wartości firmy, ucząc się przez obserwację i uczestniczenie w codziennym życiu biznesowym, co pozwala im poczuć odpowiedzialność za dziedzictwo.

Pamiętam spotkanie dotyczące procesu sukcesji w rodzinnej firmie, w którym brałam udział. Ojciec – przedsiębiorca starej daty – nie widział potrzeby prowadzenia takich rozmów. Był przekonany, że dzieci

są dobrze przygotowane – ukończyły prestiżowe uczelnie w Anglii, miały odpowiednie kompetencje – i jego plan zakładał rozwój biznesu na rynku brytyjskim. Tymczasem synowie mieli zupełnie inne pomysły – interesowali się kryptowalutami. Jaki z tego wniosek? Nie jest dobrze, jeśli dopiero w wieku 70 lat zaczynamy myśleć o sukcesji, a nasze dzieci mają już 30 czy 40. Najlepszy czas na rozpoczęcie rozmów o przekazaniu firmy to moment, gdy mamy 40-50 lat. Wtedy jeszcze jest czas, by zbudować wspólną wizję.

Narzędzia sukcesji

W ostatnich latach coraz częściej mówi się w Polsce o konieczności porządkowania majątku rodzinnego i świadomego przekazywania zasobów kolejnym pokoleniom. W ślad za tym pojawiają się nowe instrumenty prawne i inwestycyjne, które mają wspierać ten proces. Jednym z nich jest coraz bardziej popularna fundacja rodzinna. Od końca maja 2023 r. – czyli od momentu, gdy odpowiednie przepisy weszły w życie – do 19 marca 2025 r. w Polsce zarejestrowano 2218 fundacji rodzinnych, co oznacza średnio 102 nowe podmioty miesięcznie.² Fundacja rodzinna jest instrumentem, który może wspierać proces sukcesji – tak samo jak spółki holdingowe, ASI czy proste spółki akcyjne. Można je wykorzystać dobrze albo źle. Pamiętajmy, że one same „nie robią” sukcesji. Sukcesja odbywa się w relacjach pomiędzy

pokoleniami rodziny, która ma wizję, wartości i umie się ze sobą porozumieć. Tam, gdzie relacje są poukładane, nie zawsze potrzeba skomplikowanych konstrukcji. Czasem wystarczy prosty holding, żeby sukcesja sprawnie zadziałała. W ostatnim czasie pojawia się też coraz więcej tzw. family office – czyli struktur stworzonych do zarządzania majątkiem rodzinnym – czasem formalnych, z nazwą zawierającą nazwisko rodziny albo nazwę firmy, z którą ten majątek się kojarzy. Czasem po prostu są to spółki inwestycyjne z dobrze określoną funkcją: nie prowadzą działalności operacyjnej, ale mają gromadzić, pomnażać i chronić kapitał rodzinny. Czy to jest dobre rozwiązanie? Zdecydowanie tak. Family office to nie tylko moda – to coraz bardziej konieczność. W pewnym momencie zarządzanie majątkiem przestaje być sprawą jednej osoby czy jednego pokolenia. Wtedy trzeba stworzyć strukturę, która będzie miała jasną tożsamość, misję i zasady działania. Problem w Polsce polega na tym, że nie mamy jeszcze dobrych regulacji dla family office, więc nie przypominają one struktur znanych ze Szwajcarii czy Lichtensteinu. Właśnie dlatego warto dostrzegać i nazywać te struktury, które już istnieją, bo im częściej będziemy to robić, tym większa szansa, że ten segment rynku zostanie wreszcie zauważony również przez ustawodawcę.

Nowe pokolenie, nowe podejście

W przestrzeni publicznej coraz częściej mówi się o sukcesji, a świadomość społeczna w tym zakresie rośnie. Posiadanie dużego majątku to nie tylko przywilej, ale także odpowiedzialność – za jego pomnażanie oraz to, komu i jak zostanie on przekazany. Nowe pokolenie, wychowane po transformacji, podchodzi do kwestii dziedziczenia i zarządzania majątkiem z nowym spojrzeniem, bardziej otwartym na świat i globalne konteksty.

Coraz częściej w moim biurze pojawiają się nie tylko przedsiębiorcy, ale także ich dzieci, a czasem nawet kilka pokoleń. To ogromna zmiana, ponieważ jeszcze niedawno dominował model ojca założyciela, który samodzielnie decydował o przyszłości majątku. Dziś te spotkania wyglądają inaczej – rodziny przychodzą, bo czują potrzebę wsparcia, ale często też dlatego, że w pewnym sensie prowadzą biznes wspólnie. Osoby zamożne mają coraz większą świadomość, że bez odpowiedniego wsparcia nawet największy majątek może się rozproszyć, można go utracić. To pokazuje, jak zmienia się podejście do tego tematu. Zarządzanie kapitałem rodzinnym coraz częściej trafia w ręce ekspertów, a sukcesja staje się nie tylko tematem rozmów, lecz także konkretnym planem działania.

1. PwC - Polski sukcesor - na ścieżce wzrostu i ekspansji [Raport]

2. Grant Thornton - Fundacje rodzinne i jak korzysta z nich polski biznes? [Raport]

Indywidualne strategie inwestycyjne – klucz do efektywnego zarządzania majątkiem

Doradztwo inwestycyjne to dziś fundament skutecznego zarządzania majątkiem. Dla wymagających klientów, którzy oczekują nie tylko ochrony kapitału, ale także jego pomnażania w zróżnicowanych warunkach rynkowych, kluczowe są indywidualne podejście i ekspercka wiedza.

Dopasowana strategia inwestycyjna, oparta na precyzyjnej analizie celów i struktury majątku, pozwala realizować zarówno bieżące potrzeby, jak i długoterminowe ambicje – niezależnie od tego, czy dotyczą one biznesu, rodziny, czy przyszłych pokoleń.

– Naszym celem jest nie tylko wsparcie w wyborze odpowiednich rozwiązań inwestycyjnych, ale przede wszystkim ich kompleksowa implementacja, zgodna z profilem ry-

zyka, horyzontem czasowym i indywidualnymi oczekiwaniami klienta – mówi Małgorzata Anczewska, dyrektor Departamentu Private Banking w Alior Banku. – Klienci coraz częściej szukają partnerstwa, a nie jedynie dostępu do produktów finansowych. Doradztwo inwestycyjne odpowiada na tę potrzebę – dodaje.

Zróżnicowany portfel

Profesjonalne doradztwo inwestycyjne znacznie się różni

od klasycznej obsługi klienta indywidualnego. Wymaga budowy zróżnicowanego portfela na podstawie szerokiej gamy instrumentów – od funduszy inwestycyjnych i ETF-ów przez obligacje aż po produkty strukturyzowane. Kluczowa jest przy tym elastyczność – umiejętność dostosowania strategii do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego oraz indywidualnych priorytetów klienta.

– Nie ograniczamy się do doradzania – budujemy kompleksowe strategie inwestycyjne, dopasowane do potrzeb klientów, niezależnie od tego, czy zarządzają firmą, planują sukcesję, czy po prostu chcą skutecznie zabezpieczyć i pomnażać kapitał – podkreśla Jarosław Przybył, dyrektor Działu

Doradztwa i Funduszy w Alior Banku. – Nasze podejście opiera się na transparentności, odpowiedzialności i długofalowej współpracy – mówi.

Więcej niż standardowe doradztwo

Zamożni klienci coraz częściej oczekują usług wykraczających poza standardowe doradztwo – szukają spójnej strategii, która obejmuje zarówno zarządzanie aktywami, jak i planowanie przyszłości. W tym kontekście doradztwo inwestycyjne staje się również istotnym elementem planowania sukcesji, choć nie ogranicza się wyłącznie do niej. Coraz popularniejszym rozwiązaniem wśród rodzin biznesowych staje się fundacja rodzinna, która – odpowied-

nio zaprojektowana i prowadzona – może skutecznie wspierać realizację długofalowych celów majątkowych. Jej wdrożenie w Polsce w 2023 r. otworzyło nowe perspektywy dla profesjonalizacji zarządzania kapitałem międzypokoleniowym. Jednak to nie struktura prawna decyduje o sukcesie – bez dobrze zaplanowanego gospodarowania aktywami fundacja nie spełni oczekiwań fundatora.

Doradztwo inwestycyjne w tym ujęciu przestaje być dodatkiem – staje się kluczowym narzędziem w budowaniu finansowej niezależności i realizacji priorytetowych celów, niezależnie od tego, czy dotyczą one sukcesji, lokowania kapitału, czy zabezpieczenia przyszłości bliskich.

REKLAMA



ALIOR BANK
Private Banking

**W ŻYCIU
ZAUFAJ EMOCJOM.
W FINANSACH
ZAUFAJ EKSPERTOM.**

Chcesz poznać szczegóły? Zadzwoń **12 340 12 34**
i umów się na spotkanie z dyrektorem **oddziału Private Banking.**

Koszt połączenia zgodny z taryfą operatora.

Szanowni Państwo

Sektor private banking w Polsce dynamicznie się rozwija, odpowiadając na rosnące potrzeby najbardziej wymagających klientów – osób zamożnych, oczekujących nie tylko ochrony i pomnażania kapitału, ale także spersonalizowanego doradztwa, bezpieczeństwa i dyskrecji. W odpowie-

dzi na te potrzeby instytucje finansowe stale podnoszą jakość swoich usług, wprowadzając innowacyjne rozwiązania i budując relacje oparte na zaufaniu.

Lista „Who is Who w private banking” to unikalne zestawienie kluczowych postaci polskiego rynku bankowości prywat-

nej – menedżerów, doradców i liderów, którzy wyznaczają kierunki rozwoju tej prestiżowej branży. Naszym celem jest pokazanie, kto stoi za sukcesem najważniejszych instytucji oraz jakie wartości i strategię kształtują dziś oblicze usług private banking w Polsce.

Wierzimy, że ten przewodnik po ludziach i ideach stojących za private bankingiem będzie inspiracją dla całego rynku – zarówno dla profesjonalistów z branży, jak i dla klientów poszukujących najwyższej jakości doradztwa finansowego.

Redakcja

WHO IS WHO



Małgorzata Anczewska

dyrektorka bankowości prywatnej w Alior Banku

Menedżerka branży finansowej z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu obszarami private banking i wealth management. Ponad 20 lat związana z bankowością, na stanowiskach zarządczych w największych polskich bankach.

W latach 2009-2018 dyrektorka bankowości prywatnej w mBanku i prezeska zarządu mWealth Management. Wprowadziła pionierską na polskim rynku usługę doradztwa inwestycyjnego. W latach 2019-2024 rozwijała usługi wealth management i family office jako wiceprezeska niezależnej firmy doradztwa inwestycyjnego iWealth Management

i prezeska zarządu iWealth Family. W przeszłości związana z Raiffeisen Bankiem i BPH PBK, gdzie odpowiadała za tworzenie i rozwój ofert dla zamożnych klientów. Współtwórca rozwoju doradztwa finansowego w Polsce, wiceprezeska zarządu Fundacji EFPA Polska w latach 2019-2024, obecnie członkini rady Fundacji. Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i studiów podyplomowych MasterClass of Management, psychologia w zarządzaniu na Uniwersytecie SWPS. Prywatnie pasjonatka jogi, podróży i nordic walkingu.



Krzysztof Orlik

dyrektor Centrum Bankowości Prywatnej w ING Banku Śląskim

Od początku swojej kariery zawodowej pracuje w sektorze finansowym, m.in. bankowości, ubezpieczeniach, doradztwie finansowym. Współtworzył jedną z pierwszych w Polsce firm typu IFA Goldenegg Niezależni Doradcy Finansowi. Przez ponad 15 lat pracował w Generali Investments TFI (poprzednio Union Investment TFI), w tym jako dyrektor Departamentu Sprzedaży Detalicznej, blisko współpracując z ING Bankiem Śląskim. Od grudnia 2021 r. zarządza obszarem sprzedaży

w Private Banking w ING. Skupia się na utrzymaniu wysokich standardów obsługi klientów i rozwoju oferty, szczególnie usługi doradztwa inwestycyjnego. Absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego (politologia, prawo) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (MBA). Jest doktorem ekonomii, zajmuje się ekonomią behawioralną. Autor książki: „Makroekonomia behawioralna. Jak wyjaśnić zjawiska makroekonomiczne z wykorzystaniem ekonomii behawioralnej”.



Katarzyna Tomaszewska

dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej i Usług Maklerskich, Pion Bankowości Prywatnej i Produktów Inwestycyjnych w Banku Pekao

W sektorze bankowym pracuje od ponad 20 lat. Rozpocząła drogę zawodową w Banku Handlowym w Warszawie w Sektorze Bankowości Detalicznej jako doradca najzamożniejszych klientów, a następnie pełniła funkcje kierownicze w strukturach regionalnych, była także odpowiedzialna za ofertę w obszarze funduszy inwestycyjnych. W latach 2011-2013 w Nordea Banku odpowiadała za przygotowanie strategii, zbudowanie zespołu doradców private banking oraz sprzedaż w tym segmencie. Od 2014 r. związana z bankowością prywatną Banku Pekao, początkowo jako dyrektor marketingu i rozwoju produktów, a obecnie dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej i Usług Ma-

klerskich jest odpowiedzialna za realizację planów sprzedaży i wyniki w Pionie Bankowości Prywatnej i Produktów Inwestycyjnych.

Uczestniczy w pracach strategicznych Komitetów działających w Banku Pekao: Komitetu ds. Preferowanych TFI, Komitetu ds. Zarządzania Danymi i Jakością Danych, Komitetu Operacyjnego Systemów Motywacyjnych, Komitetu Rozwoju Banku.

Ukończyła liczne szkolenia i kursy, w tym: CEEMEA Investment Training, Customer Focused Investment Sales Training, Huthwaite International SPIN, Motivating and motivating responsibilities delegation, Akademia Przywództwa.



Wojciech Sieńczyk

dyrektor Obszaru Wealth Management Santander Bank Polska, dyrektor Santander Biuro Maklerskie

Jest absolwentem SGH w Warszawie na kierunkach międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne oraz zarządzanie i marketing, a także studiów doktoranckich. Ponadto ukończył Inter-Alpha Banking Program w INSEAD, Fontainebleau, we Francji.

Ma wieloletnie doświadczenie w zakresie rozwoju i zarządzania bankowością prywatną.

Od 1998 r. związany był z Kredyt Bankiem, gdzie od 2000 r. tworzył od podstaw, a następnie zarządzał i rozwijał Departament Private Banking.

W latach 2011-2018 był odpowiedzialny za rozwój ryn-

ku polskiego w Banku Hyposwiss w Zurichu oraz w Banque Privee BCP (Suisse) S.A. w Genewie. W 2018 r. dołączył do Grupy Santander Bank Polska, gdzie odpowiadał za integrację z Deutsche Bank w obszarze private banking. W 2020 r. powierzono mu funkcję dyrektora obszaru Wealth Management, w skład którego wchodzi departament private banking oraz Santander Biuro Maklerskie. Jest też członkiem rady nadzorczej Santander TFI.

Prywatnie zwolennik aktywnego wypoczynku, amatorsko uprawia triathlon. W czerwcu 2023 r. ukończył zawody IRONMAN w Hamburgu na pełnym dystansie.



Arkadiusz Stolarski

dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej w Banku Millennium

Absolwent Wydziału Zarządzania i Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego. Od 1997 r. związany z sektorem finansowym. Od początku piastował wysokie stanowiska menedżerskie w czołowych bankach w Polsce. Jako najistotniejsze punkty zawodowego życiorysu należy wyróżnić współpracę z Bankiem Handlowym, a następnie Citibankiem Handlowym (stanowiska z obszaru zarządzania sprzedażą w segmencie klientów detalicznych i zamożnych), Getin Bankiem (członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż w segmen-

cie klientów detalicznych) oraz bankiem Raiffeisen (zarządzający siecią placówek detalicznych). Od 13 lat związany z Bankiem Millennium. W 2012 r. został powołany na stanowisko dyrektora Departamentu Bankowości Prywatnej i od tego czasu zarządza zespołem doradców stacjonujących na terenie całej Polski. Jako osoba odpowiedzialna za ten segment działalności biznesowej banku bierze też aktywny udział w kreowaniu i rozwijaniu oferty bankowości prywatnej Banku Millennium.

Private debt w Polsce

Krajowy rynek instrumentów długu prywatnego (private debt) w 2024 r. osiągnął wartość szacowaną na 2,5-4 mld zł. Choć segment ten rozwija się dynamicznie, jego udział w wolumenie kredytów bankowych udzielanych klientom korporacyjnym wynosi zaledwie 2 proc. Eksperci PwC i Strategy& prognozują, że w ciągu najbliższych sześciu lat jego wartość może wzrosnąć nawet do 16,9 mld zł.

Na świecie trend ten również zyskuje na znaczeniu – globalny rynek private debt może osiągnąć wartość 2,3 bln dol. już do 2027 r. Obecnie aż 56 proc. tego rynku koncentruje się na dwóch sektorach: technologii informatycznej (IT) i opiece zdrowotnej – wynika z raportu „Rynek długu prywatnego (private debt) – szansa dla polskich firm i banków” opracowanego przez Strategy& Polska.

Private debt to forma finansowania, która łączy cechy klasycznych instrumentów dłużnych i alternatywnych inwestycji kapitałowych. Oparta jest na zaangażowaniu kapitału poza systemem bankowym – pochodzącym z funduszy inwestycyjnych, instytucji niebankowych czy inwestorów prywatnych. Różni-

cowanie pod względem ryzyka, stopy zwrotu i horyzontu inwestycyjnego sprawia, że jest to atrakcyjna alternatywa dla przedsiębiorców, inwestorów i zarządzających aktywami.

– Banki, mimo znaczącej bazy kapitałowej, stają przed wyzwaniami związanymi z możliwością sfinansowania wielomiliardowych inwestycji związanych z transformacją energetyczną, infrastrukturą czy projektami obronnymi. W tym kontekście otwarcie się na nowe formy finansowania przedsiębiorstw i projektów staje się, także dla samych banków, korzystnym rozwiązaniem.

Private debt, którego obecna wartość w Polsce wg naszych szacunków nie przekracza

4 mld zł, nie stanowi zagrożenia dla pozycji ani dochodowości banków. Wprost przeciwnie – możliwe jest współlistnienie interesów funduszy i banków, co przyniosłoby korzyści polskim przedsiębiorcom – mówi Przemysław Paprotny, partner PwC Polska, lidera usług dla sektora finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej.

Większa elastyczność

W latach 2013-2023 wolumen kredytów korporacyjnych i dla MŚP wzrósł z 278 mld do 411 mld zł, co oznacza przyrost o 48 proc. Mimo tego w ostatnich latach obserwujemy spowolnienie akcji kredytowej. Powodem są m.in. niestabilne otoczenie makroekonomiczne, wysoka inflacja, wzrost kosztów energii i pracy oraz ograniczona skłonność firm do inwestycji w obliczu niepewności geopolitycznej. – Zgodnie z prognozami PwC i Strategy& w optymistycznym scenariuszu rynek private debt w Polsce może wzrosnąć nawet czterokrotnie, osiągając wartość blisko 17 mld zł w 2030 r. Przy tak dużym zainteresowaniu ze strony klientów korporacyjnych banki mają szansę skorzy-

stać z rozwoju tego rynku w sposób, który przewyższa potencjalne ryzyka.

Ostatecznie private debt może stać się istotnym elementem strategii finansowej polskich banków, wspierając dywersyfikację źródeł finansowania oraz wzrost zwrotów z aktywów – ocenia Jakob Szucsich, dyrektor Strategy& w Polsce w zespole usług dla sektora finansowego.

Eksperci podkreślają, że strategiczne partnerstwa z funduszami private debt mogą stać się dla banków skuteczną metodą zwiększania konkurencyjności wobec bardziej elastycznych instytucji inwestycyjnych. Dzięki współpracy banki mogą ominąć ograniczenia kapitałowe i regulacyjne, dywersyfikować bazę klientów, oferować nowe produkty kredytowe, wprowadzić bardziej efektywny model zarządzania aktywami.

Z kolei fundusze private debt, funkcjonujące w mniej restrykcyjnym środowisku prawnym, oferują większą elastyczność i szybciej dostosowują się do zmieniających się realiów rynkowych. Współpraca obu stron może przynieść wymierne korzyści – zarówno bankom, jak i przedsiębiorcom.



Oferta na miarę nowej generacji liderów

W ciągu najbliższych lat w polskich firmach rodzinnych rozegra się cicha rewolucja. Dziesiątki tysięcy procesów sukcesyjnych zmieniają nie tylko układ sił w biznesie, lecz także oczekiwania wobec rynku finansowego.

Młodzi sukcesorzy, którzy przejmują stery, są bardziej wymagający, otwarci na innowacje i niezależni od tradycyjnych struktur. Jak wynika z raportu „Sztuka bankowości. Obraz rynku private banking w Polsce” przygotowanego przez Mastercard, to wyzwanie, które redefiniuje bankowość prywatną, zmuszając instytucje finansowe do tworzenia ofert na miarę nowej generacji liderów. Jakie kroki muszą podjąć banki, by zyskać ich zaufanie i lojalność?

Skala wyzwań wciąż jest ogromna Kluczowym czynnikiem wpływającym na przyszłość bankowości prywatnej w Polsce będą zmiany pokoleniowe. W polskich firmach rodzinnych w latach 2024-2030 nastąpi między 60 a 80 tys. procesów sukcesyjnych, zmieniając dynamikę i wymogi klientów wobec rynku private banking. Jak wskazuje raport Mastercard, Polscy przedsiębiorcy

potrzebują wsparcia w przygotowaniu się na taką skalę sukcesji. Choć wprowadzono rozwiązania prawne, takie jak fundacje rodzinne, skala wyzwań wciąż jest ogromna. Obecnie działa jedynie 40,5 tys. zarządców sukcesyjnych i zarejestrowano zaledwie 2,2 tys. fundacji – to zdecydowanie za mało, by sprostać rosnącym potrzebom. Młodzi sukcesorzy różnią się też od swoich rodziców – są bardziej wymagający, otwarci na zmiany i częściej korzystają z usług kilku banków. Aż 76 proc. z nich współpracuje z więcej niż jednym bankiem w porównaniu z 45 proc. z poprzedniego pokolenia. Wczesne budowanie relacji jest kluczem do sukcesu bankowości prywatnej oraz większej lojalności sukcesora w dalszej perspektywie.

Alternatywne kierunki inwestycji Milionerzy nowej generacji są bardziej otwarci na alternatywne kla-

sy aktywów i widzą w nich główną szansę na ponadprzeciętne zwroty z inwestycji. Zamożni inwestorzy alokują ponad 30 proc. swojego kapitału do alternatywnych klas aktywów – przede wszystkim inwestując w nieruchomości (40 proc.), REIT-y i fundusze nieruchomościowe (25 proc.), fundusze Private Equity (17 proc.), inwestycje z pasji (9 proc.), takie jak dzieła sztuki, rzadkie kolekcje win czy unikalne modele aut, złoto (6 proc.) i kryptoaktywa (4 proc.). Jak przewidują autorzy raportu, aby sprostać nowym potrzebom zamożnych, do 2030 r. polskie banki prywatne włączą te klasy aktywów na szeroką skalę do swoich ofert, co wpisuje się w globalne trendy, ale w Polsce wciąż stanowi stosunkowo nowy obszar.

Rosnący segment klientów zamożnych

W Polsce dynamicznie rośnie liczba osób określanych jako HNWI (z ang. high net worth individuals), posiadających płynny majątek powyżej 1 mln dol. Jak przewiduje Mastercard, liczba milionerów w Polsce do końca tej dekady potroi się. To nie tylko do- wód na rozwój polskiej gospodar-

ki, ale także wyzwanie dla instytucji finansowych.

Jednym z kluczowych trendów wskazanych w raporcie jest także rosnąca rola segmentu HENRY (high earners not rich yet). To grupa klientów, którzy – choć nie osiągnęli jeszcze statusu milionerów – generują wysokie dochody i poszukują zindywidualizowanych usług finansowych.

Od 2021 r. wzrost liczby osób w tym segmencie jest szczególnie zauważalny, co otwiera przed bankami nowe możliwości. Rosnąca liczba klientów zamożnych to wyraźny sygnał dla



W Polsce dynamicznie rośnie liczba osób określanych jako HNWI (z ang. high net worth individuals), posiadających płynny majątek powyżej 1 mln dol.

banków, by zmodyfikować swoje podejście i wypełnić istniejącą lukę rynkową, szczególnie wśród osób o aktywach w przedziale 400 tys zł – 1 mln zł. Choć ci klienci nie spełniają jeszcze kryteriów tradycyjnej bankowości prywatnej, ich potencjał finansowy czyni ich atrakcyjną grupą dla instytucji gotowych wprowadzać innowacje.

– Rosnący segment zamożnych klientów i zmiany pokoleniowe redefiniują standardy w bankowości prywatnej. To wyzwanie, które wymaga od banków nie tylko nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale także strategicznego podejścia do obsługi klientów. Aby temu sprostać, kluczowe będzie wykorzystanie technologii umożliwiających szybszą, bardziej personalizowaną obsługę oraz zrozumienie wartości i priorytetów nowej generacji milionerów, którzy oczekują od banków nie tylko kompetencji finansowych, ale także partnerskiego podejścia. Zaufanie i lojalność można zbudować tylko poprzez wczesne i trwałe relacje – to będzie fundament sukcesu private banking przyszłości – mówi Marta Życińska, dyrektorka generalna polskiego oddziału Mastercard Europe.

Przyszłość pełna wyzwań i szans Pomimo wzrostu sektora jedynie jedna trzecia klientów bankowości prywatnej korzysta z usług mobilnych. Oznacza to, że cyfryzacja wciąż stanowi rozwojowy obszar, szczególnie w kontekście rosnących oczekiwań klientów z młodszych pokoleń.

Jednocześnie sztuczna inteligencja zyskuje na znaczeniu jako narzędzie wspierające pracowników banków. Do 2030 r. algorytmy AI będą powszechnie stosowane zarówno w doradztwie, jak i w codziennej obsłudze klientów bankowości prywatnej. Coraz większe uznanie wśród praktyków zyskuje ich potencjał do optymalizacji procesów i generowania oszczędności.

O raporcie:

Raport „Sztuka Bankowości. Obraz rynku private banking w Polsce” opracowany przez Mastercard w styczniu 2025 r. w oparciu o przegląd trendów rynkowych, analizę danych transakcyjnych Mastercard, agregację danych pozyskanych od ośmiu polskich banków oraz 49 wywiadów z klientami bankowości prywatnej.