

PRIVATE BANKING



Kim jest klient private banking generacji Z?

Generacja Z coraz odważniej wchodzi w świat finansów, inwestycji i przedsiębiorczości. Dla sektora private banking oznacza to istotną zmianę. Młody klient premium nie oczekuje wyłącznie renowy i dyskrecji. Coraz częściej szuka partnerskiej relacji, prostego języka, transparentności oraz rozwiązań cyfrowych, które nadążają za tempem jego życia.



MAGDALENA KUBIAK
ekspertka CashDirector

Private banking przez lata kojarzył się z bardzo określonym modelem obsługi: prestiżem, dyskrecją, osobistą relacją z doradcą i dostępem do rozwiązań zarezerwowanych dla klientów o wysokim statusie majątkowym. Ten

model nadal pozostaje ważny, ale na rynek coraz mocniej wchodzi pokolenie, które inaczej rozumie zarówno pieniądze, jak i relację z instytucją finansową.

Generacja Z, czyli osoby urodzone w drugiej połowie lat 90. i później, zaczyna być nie tylko grupą młodych pracowników, specjalistów czy przedsiębiorców, lecz także przyszłymi i obecnymi klientami usług premium. Część z nich buduje majątek szybciej niż poprzednie pokolenia – dzięki nowym technologiom, biznesom internetowym, specjalistycznym kompetencjom, inwestycjom czy pracy w globalnym środowisku. Generacja Z oczekuje od private

bankingu jakości definiowanej na nowo – przez szybkość działania, transparentność, partnerską rozmowę oraz dostęp do rozwiązań dokładnie wtedy, gdy są jej potrzebne

Młody klient premium wchodzi do gry

To pokolenie dorastało w środowisku cyfrowym, dlatego naturalnie korzysta z aplikacji, porównuje oferty, szuka informacji online i oczekuje szybkiej reakcji. W świecie private banking oznacza to pojawienie się klienta o zupełnie innym sposobie działania. Dla młodej osoby zamożnej technologia nie jest dodatkiem

do obsługi, ale jednym z podstawowych warunków dobrej relacji z instytucją finansową.

Klient generacji Z chce mieć dostęp do informacji wtedy, kiedy ich potrzebuje, a nie wyłącznie w godzinach pracy oddziału czy podczas umówionego spotkania. Oczekuje intuicyjnych narzędzi, przejrzystych danych, możliwości kontaktu online i obsługi, która nadąża za tempem jego życia.

Nie oznacza to jednak, że relacja z doradcą przestaje być potrzebna. Wręcz przeciwnie – w private banking nadal ma ogromne znaczenie, chociaż zmienia się jej charakter.

dokończenie na str. 14

dokończenie ze str. 13



Klient private banking generacji Z jest bardziej bezpośredni i wyculony na autentyczność, a mniej przywiązany do formalnych schematów.

Doradca w nowej roli

Młody klient nie oczekuje doradcy, który występuje z pozycji niepodważalnego autorytetu. Oczekuje partnera, który potrafi słuchać, tłumaczyć, upraszczać złożone zagadnienia i pokazywać sens rekomendowanych decyzji.

Generacja Z chce rozumieć, dlaczego dana strategia inwestycyjna, produkt finansowy czy sposób zarządzania majątkiem jest dla niej odpowiedni. Nie wystarcza jej sama informacja, że „tak robią klienci premium”. Chce wiedzieć jakie są alternatywy, jakie ryzyka wiążą się z konkretną decyzją i w jaki sposób dane rozwiązanie odpowiada na jej rzeczywiste potrzeby.

To ważna zmiana dla instytucji finansowych. Doradca przyszłości powinien być nie tylko ekspertem od finansów, ale także przewodnikiem po świecie decyzji majątkowych. Musi umieć rozmawiać z klientem, który jest cyfrowy, szybki, wymagający i przyzwyczajony do natychmiastowego dostępu do informacji.

Prestiż musi mieć praktyczną wartość

Klient private banking generacji Z jest bardziej bezpośredni i wyculony na autentyczność, a mniej przywiązany do formalnych schematów. Raczej nie oczekuje marmurowego wnętrza, ciężkiego języka finansowego i długich procedur. Bardziej niż ceremonialna oprawa liczy się dla niego realna wartość: czy bank rozumie jego sytuację, potrafi reagować szybko, mówi jasno i proponuje rozwiązania dopasowane do jego stylu życia.

Prestiż nadal ma znaczenie, ale nie może być pustym symbolem. Musi wynikać z jakości obsługi, kompetencji doradcy i skuteczności oferowanych rozwiązań. Dla młodego klienta premium ważne jest nie tylko to, że usługa jest ekskluzywna, ale też czy jest użyteczna, zrozumiała i dostępna w odpowiednim momencie.



Klient, który chce współdecydować

Ważnym wyróżnikiem tej grupy jest także potrzeba wpływu. Generacja Z chce współdecydować, zadawać pytania i mieć poczucie kontroli nad swoimi finansami. To klient, który nie zawsze będzie biernie przyjmował rekomendacje. Często sam wcześniej sprawdzi informacje, porówna rozwiązania i przyjdzie na spotkanie z konkretnymi pytaniami.

Dla instytucji finansowych może to być wyzwanie, ale również szansa. Taki klient, odpowiednio poprowadzony, może być bardziej zaangażowany, lojalny i świadomy konsekwencji podejmowanych decyzji. Wymaga jednak innego sposobu rozmowy – mniej formalnego, za to bardziej partnerskiego i opartego na wyjaśnianiu, a nie wyłącznie rekomendowaniu.

Zaufanie buduje się prostym językiem

Zmienia się również sposób budowania zaufania. Starsze pokolenia częściej opierały je na stabilności instytucji, wieloletniej historii banku czy osobistej relacji z doradcą. Dla młodszych klientów ważne są również transparentność, prosty język i dostęp do danych.

Chcą wiedzieć, za co płacą, jakie ryzyko podejmują, jak działa dany produkt i jakie są alternatywy.

Niechętnie akceptują niejasne opłaty, nadmiernie skomplikowane procesy czy komunikaty, które brzmią bardziej jak regulamin niż rozmowa z człowiekiem.

Zaufanie tego pokolenia nie wynika wyłącznie z samej marki instytucji. Buduje się je przez konsekwentną komunikację, przejrzystość oraz realne dopasowanie oferty do sytuacji klienta.

Nowe źródła majątku, nowe potrzeby

Klient generacji Z może też inaczej definiować sam majątek. Dla części młodych osób wysokie dochody nie wynikają z tradycyjnej ścieżki kariery, lecz z przedsiębiorczości, nowych technologii, działalności internetowej, pracy w globalnych organizacjach czy inwestycji.

Ich aktywa, potrzeby i plany mogą być mniej standardowe niż w przypadku klientów starszych. Mogą łączyć życie zawodowe z mobilnością, prowadzić kilka projektów jednocześnie, inwestować w różne klasy aktywów i oczekiwać, że doradca będzie rozumiał tę różnorodność.

Właśnie dlatego private banking dla generacji Z nie może być jedynie odświeżoną wersją dotychczasowej oferty. Powinien być to model obsługi, który łączy eksperckość z dostępnością, prestiż



Generacja Z nie odrzuca private banking. Ona redefiniuje jego sens.

z prostotą, a indywidualną relacją z technologią.

Zaufanie budowane od pierwszego biznesu

Takiego klienta – podobnie jak pokolenia, które przyjdą po nim – trzeba stopniowo oswajać z marką i budować jego zaufanie już na wczesnym etapie przedsiębiorczości. Ulubionym bankiem czy partnerem finansowym może okazać się ten, przy którym młody przedsiębiorca założył swoją firmę, przetestował pierwszy pomysł i dzięki jego sukcesowi nabrał odwagi do kolejnych biznesowych eksperymentów. Jeśli na tym etapie dostał prostą aplikację księgową, intuicyjne narzędzia i obsługę, która rzeczywiście sprawdziła się w praktyce, marka ma szansę zostać z nim na dłużej.

Private banking musi nauczyć się języka generacji Z

Młody klient premium nie rezygnuje z jakości. Przeciwnie, często

oczekuje jej jeszcze bardziej świadomie. Różnica polega na tym, że jakość rozumie nie tylko jako elegancką oprawę, ale przede wszystkim sprawność, przejrzystość, personalizację i realne wsparcie w podejmowaniu decyzji.

Dla banków i instytucji finansowych oznacza to konieczność zmiany sposobu komunikacji. Doradca powinien budować zaufanie nie przez dystans i formalność, ale przez kompetencje, transparentność i partnerskie podejście. Powinien umieć odpowiadać na pytania klienta, który chce wiedzieć więcej, działa szybciej i oczekuje większego wpływu na własne decyzje finansowe.

Generacja Z nie odrzuca private banking. Ona redefiniuje jego sens. Pokazuje, że usługa premium nie musi oznaczać wyłączenia ekskluzywności i zamkniętego świata finansów. Może oznaczać także lepsze doświadczenie klienta, mądre wykorzystanie technologii, prostszy język i większe zaangażowanie po obu stronach relacji.

Instytucje, które zrozumieją tę zmianę, mają szansę zbudować lojalność klientów, którzy dopiero wchodzą w świat dużych finansów, ale w kolejnych latach mogą stać się jedną z najważniejszych grup odbiorców usług private banking.

ERSTE 
Private Banking

Sukces?
To dopiero pierwszy
rozdział.

Wiemy, że nasi Klienci zawsze mają apetyt na więcej.
Twój profesjonalny doradca pomoże Ci zrealizować każdy scenariusz.

Private Banking to segment oparty na zaufaniu, najwyższych standardach obsługi i indywidualnym podejściu do klienta. W raporcie przedstawiamy aktualny obraz rynku oraz wyróżniamy liderów private banking, którzy wyznaczają kierunki rozwoju i jakość usług dla najbardziej wymagających klientów.



CHARAKTERYSTYKA OFERTY PRIVATE BANKING

Klienci mogą liczyć na kompleksową obsługę obejmującą wsparcie osobistego bankiera i menedżera ds. inwestycji oraz dostęp do szerokiej oferty inwestycyjnej dopasowanej do indywidualnych potrzeb. Do ich dyspozycji są także karty kredytowe Mastercard i Visa umożliwiające zbieranie mil w programie Miles & More, a do 30 czerwca 2026 r. mogą skorzystać z promocji zapewniającej 100-procentową zniżkę na zakup obrączek platynowych. Bank rozwija również ofertę usług premium, udostępniając oddziały o wyjątkowym designie, pierwsze bankowe Family Office oraz platformę Pekao Dimensions ze wsparciem Art Concierge dla miłośników sztuki.

KLUCZOWE USŁUGI INWESTYCYJNE

Najmocniejszym elementem oferty Private Banking Banku Pekao jest kompleksowe wsparcie inwestycyjne obejmujące doradztwo inwestycyjne oraz zarządzanie portfelem, oparte na spersonalizowanych strategiach i bieżącym monitoringu (Portfel+). Klienci mają dostęp do szerokiej gamy instrumentów, w tym akcji, obligacji, funduszy inwestycyjnych (polskich i zagranicznych), certyfikatów strukturyzowanych (w różnych walutach) oraz inwestycji alternatywnych, takich jak private debt czy złoto inwestycyjne.

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM I SUKCESJA

Bank Pekao oferuje pierwsze bankowe Family Office, zapewniając kompleksowe wsparcie

w zarządzaniu majątkiem, planowaniu sukcesji, ochronie kapitału oraz ładzie korporacyjnym. Wspiera w tworzeniu i prowadzeniu fundacji rodzinnych oraz zarządzaniu aktywami. Uzupełnieniem oferty jest dostęp do doradztwa prawnopodatkowego i wybranych usług dodatkowych, m.in. edukacji zagranicznej.

INNOWACJE I ROZWÓJ OFERTY

Klienci banku zyskali dostęp do usługi zarządzania portfelami w Biurze Maklerskim Pekao (Portfel+). Bank umożliwił zakup złota inwestycyjnego oraz inwestycje w private debt dla klientów posiadających fundacje rodzinne. Uruchomił dostęp do platformy Pekao Dimensions, która otwiera drzwi do świata sztuki – dla doświadczonych i początkujących kolekcjonerów. To źródło wiedzy, inspiracji i wyjątkowych spotkań. Miejsce, w którym

powstają relacje, pasje i rozwija się społeczność miłośników sztuki.

STRATEGIA I KIERUNKI ROZWOJU

W najbliższych latach kluczowym kierunkiem rozwoju w Pekao będzie rozszerzenie modelu Family Banking, który obejmuje potrzeby całej rodziny – ochronę i pomnażanie majątku, edukację kolejnych pokoleń, w tym element sukcesyjny we wsparciu Family Office. Równolegle bank rozwija usługi zdalne i digitalizuje kolejne procesy, aby zapewnić klientom jeszcze większą wygodę i efektywność obsługi. Chce wspierać klientów w działaniach powiązanych z ich pasjami.

Minimalny próg wejścia (PLN) – 1 mln zł lub równowartość w walucie wymiennej (dotyczy łącznych aktywów w Banku Pekao S.A. i Biurze Maklerskim Pekao).



CHARAKTERYSTYKA OFERTY PRIVATE BANKING

Erste Private Banking Polska to kompleksowa oferta zarządzania majątkiem dla klientów zamożnych, łącząca międzynarodowe know-how Grupy Erste z indywidualnym podejściem do potrzeb każdego klienta. Kluczowym elementem jest długoterminowa relacja oparta na zaufaniu, w ramach której bankier prywatny przypisany do klienta wspiera go w ochronie, pomnażaniu i efektywnym przekazywaniu majątku. Erste Private Banking Polska oferuje rozwiązania w modelu open architecture, zapewniając dostęp do szerokiej gamy funduszy inwestycyjnych wielu renomowanych TFI – zarówno polskich, jak i zagranicznych.

KLUCZOWE USŁUGI INWESTYCYJNE

Za pośrednictwem Erste Private Banking klienci mają dostęp do blisko 900 funduszy inwestycyjnych polskich i zagranicznych, zarządzanych przez 15 renomowanych międzynarodowych instytucji finansowych. Tak

szeroka oferta inwestycyjna daje swobodę doboru funduszy zgodnie z własnymi preferencjami oraz pozwala na realizację zróżnicowanych planów inwestycyjnych. To jedno z kluczowych wyróżników na rynku, gwarantujące obiektywny dobór rozwiązań i realną dywersyfikację portfela.

Klientom Erste Private Banking bank umożliwia inwestowanie środków w fundusze inwestycyjne, m.in. zarządzane przez Erste TFI. W subfunduszach Erste FIO udostępnia również możliwość inwestowania w ramach Indywidualnego Konta Emerytalnego (IKE). Fundusze Erste to szeroki wybór subfunduszy reprezentujących zróżnicowane strategie inwestycyjne pod kątem klasy aktywów oraz potencjalnego zysku i ryzyka. Zostały one sklasyfikowane w cztery kategorie: dłużne, mieszane, absolutnej stopy zwrotu oraz akcyjne.

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM I SUKCESJA

Erste Private Banking oferuje szerokie możliwości budowania i dywersyfikacji portfela

– zarówno w oparciu o klasyczne instrumenty finansowe, jak i rozwiązania alternatywne. Każdą strategię dopasowuje do indywidualnego profilu ryzyka, horyzontu inwestycyjnego oraz planów sukcesyjnych, dbając o to, aby majątek nie tylko był chroniony, lecz także efektywnie pracował.

INNOWACJE I ROZWÓJ OFERTY

24 lutego 2026 r. bank rozszerzył ofertę inwestycyjną o specjalistyczny fundusz inwestycyjny otwarty IPOPEMA SFIO, zarządzany przez IPOPEMA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych. Klienci zyskali dostęp do jednostek uczestnictwa kategorii A i B ośmiu subfunduszy: IPOPEMA Konserwatywny Uniwersalny, IPOPEMA Obligacji Korporacyjnych, IPOPEMA Obligacji Uniwersalny, IPOPEMA Emerytura Plus, IPOPEMA Aktywnej Selekcji, IPOPEMA Małych i Średnich Spółek, IPOPEMA Złota i Metali Szlachetnych oraz IPOPEMA Globalnych Mega Trendów. Fundusze są dostępne w kanałach Santander internet i Santander mobile.

STRATEGIA I KIERUNKI ROZWOJU

Na najbliższe 2–3 lata segment Private Banking w Erste Bank Polska koncentruje się na dalszym wzmacnianiu jakości obsługi oraz rozwoju oferty inwestycyjnej. Kluczowym celem jest pogłębianie relacji z klientami poprzez jeszcze bardziej spersonalizowane podejście, oparte na holistycznym spojrzeniu na majątek i długoterminowe cele finansowe. Istotnym kierunkiem rozwoju jest także rozbudowa dostępu do globalnych rozwiązań inwestycyjnych oraz dalsze poszerzanie platformy funduszy, obejmującej szeroką reprezentację towarzystw inwestycyjnych, co pozwala zapewnić klientom realną dywersyfikację oraz niezależny dobór produktów. Równolegle bank inwestuje w kompetencje doradcze, analitykę oraz digitalizację procesów, aby zwiększyć komfort obsługi i efektywność podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Minimalny próg wejścia (PLN) – Erste Private Banking jest skierowany do osób posiadających płynne aktywa przekraczające 1 mln zł.



CHARAKTERYSTYKA OFERTY PRIVATE BANKING

Połączenie długoletniego doświadczenia w obsłudze klientów zamożnych z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi pozwala oferować kompleksową, najbardziej prestiżową na rynku polskim ofertę Private Banking. Klientów obsługują doświadczeni, certyfikowani opiekunowie wraz z zespołem ekspertów finansowych, takich jak m.in. menedżer inwestycyjny, ekspert ds. rynków walutowych czy makler giełdowy. Poza zespołem ekspertów klient otrzymuje dostęp do profesjonalnego doradztwa inwestycyjnego, rozwiązań inwestycyjnych i maklerskich, finansowania, sukcesji i planowania majątkowego oraz narzędzi wspierających codzienne zarządzanie finansami.

KLUCZOWE USŁUGI INWESTYCYJNE

Doradztwo inwestycyjne to kluczowa usługa Velo Private Banking. Klienci bankowości prywatnej mogą budować swój portfel inwestycyjny w oparciu o jasno określone cele, plany finansowe i profil ryzyka inwe-

stycyjnego. Bank wspiera klientów w podejmowaniu świadomych decyzji inwestycyjnych, dopasowanych do ich indywidualnej sytuacji finansowej. Analizuje strukturę portfela inwestycyjnego, jego dywersyfikację oraz poziom ryzyka, a następnie rekomenduje rozwiązania pozwalające zachować równowagę pomiędzy ochroną kapitału a potencjałem jego pomnażania przy akceptacji określonego poziomu ryzyka.

DORADZTWO INWESTYCYJNE

Aby maksymalnie ułatwić klientom zarządzanie swoim portfelem inwestycyjnym, bank zapewnia dostęp do: rekomendacji Biura Maklerskiego VeloBanku w ramach portfeli modelowych akcji zagranicznych oraz ETF-ów, a także polskich i zagranicznych obligacji skarbowych oraz korporacyjnych, indywidualnych rekomendacji zespołu doradztwa inwestycyjnego VeloBanku obejmujących fundusze inwestycyjne oraz obligacje strukturyzowane i analiz struktury portfela oraz jego dopasowania do przyjętej strategii inwestycyjnej, z uwzględnieniem dynamicznych warunków rynkowych.

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM I SUKCESJA

Bank wspiera klientów w ochronie i pomnażaniu majątku poprzez długoterminowe planowanie finansowe. Pomaga w dywersyfikacji majątku, optymalizacji struktury aktywów oraz przygotowaniu strategii sukcesyjnych. Współpracuje z ekspertami z obszaru prawa i planowania majątkowego, aby zapewnić rozwiązania dostosowane do potrzeb klientów i ich rodzin. Umożliwia klientom bankowości prywatnej skorzystanie z oferty Fundacji Rodzinnych.

INNOWACJE I ROZWÓJ OFERTY

VeloBank rozwija ofertę Private Banking w kierunku nowoczesnego zarządzania majątkiem, łączącego doradztwo eksperckie z zaawansowanymi rozwiązaniami cyfrowymi. Bank zapewnia klientom całodobowy dostęp do finansów poprzez bankowość internetową i mobilną, umożliwiając bieżące monitorowanie oraz zarządzanie posiadanymi aktywami. Jako jedyny na rynku oferuje innowacyjną

kartę do konta i kartę kredytową Mastercard Legend, która jest symbolem przynależności do świata wyjątkowych benefitów Private Wealth, przydatnych zarówno w podróży, jak i na co dzień.

Transformacja segmentu Private Banking obejmuje również wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz otwartej architektury produktów inwestycyjnych, co pozwala klientom korzystać z globalnych możliwości inwestycyjnych i kompleksowo zarządzać majątkiem w jednym środowisku.

STRATEGIA I KIERUNKI ROZWOJU

W najbliższych latach bank koncentruje się na budowie jednej z najbardziej atrakcyjnych i najlepszych ofert Private Banking w Polsce. Priorytetem jest rozwój usług inwestycyjnych, wzmocnienie kompetencji doradczych oraz dalsza digitalizacja procesów. Skupia się na wypracowaniu najlepszych standardów obsługi na rynku. Celem jest połączenie najwyższej jakości obsługi z nowoczesnymi technologiami i kompleksowym podejściem do zarządzania majątkiem.

ZAPOWIEDŹ RAPORTU

Już w lipcu na łamach tygodnika „Gazeta Finansowa” i www.gf24.pl opublikujemy raport



1000 NAJWIĘKSZYCH FIRM W POLSCE

W środku: ranking liderów rynku oraz lista najlepszych produktów dla korporacji - rozwiązania, którym ufa biznes.

Zapraszamy do szerszej współpracy i zgłoszenia swoich rozwiązań dla największych.
a.prasowska@gazetafinansowa.pl i a.piekarska@gazetafinansowa.pl

Świat się zmienił – klasyczny portfel 60/40 nie jest już tak skuteczny jak kiedyś

Inflacja, wojny i kryzysy energetyczne zmieniły zasady gry na rynkach finansowych. Portfel 60/40 nie przestał działać, ale przestał być uniwersalną receptą na inwestowanie. Coraz więcej wskazuje na to, że skuteczna dywersyfikacja wymaga dziś szerszego spojrzenia niż tylko podziału między akcje i obligacje.



PAWEŁ MAJTKOWSKI
analityk eToro w Polsce

Przez lata portfel 60/40 był dla inwestorów rynkowym złotym środkiem. W klasycznej wersji 60 proc. kapitału pracowało w akcjach, które miały odpowiadać za wzrost, a 40 proc. w obligacjach, mających stabilizować wynik w słabszych okresach. Taki układ nie miał przynieść najwyższych możliwych zysków, ale miał ograniczać zmienność i pomagać inwestorom przetrwać trudniejsze momenty na giełdzie. Dziś jego największy problem polega na tym, że obligacje nie zawsze chronią wtedy, gdy akcje tracą – szczególnie w środowisku wysokiej inflacji i rosnących stóp procentowych. Portfela 60/40 nie można jednak całkowicie skreślać, bo nadal może być użytecznym punktem wyjścia dla wielu inwestorów. Warto jednak coraz poważniej szukać dla niego alternatyw lub uzupełnień, lepiej dopasowanych do świata, w którym inflacja, energia i geopolityka mają większe znaczenie niż przez wiele poprzednich dekad.

W obliczu kryzysów

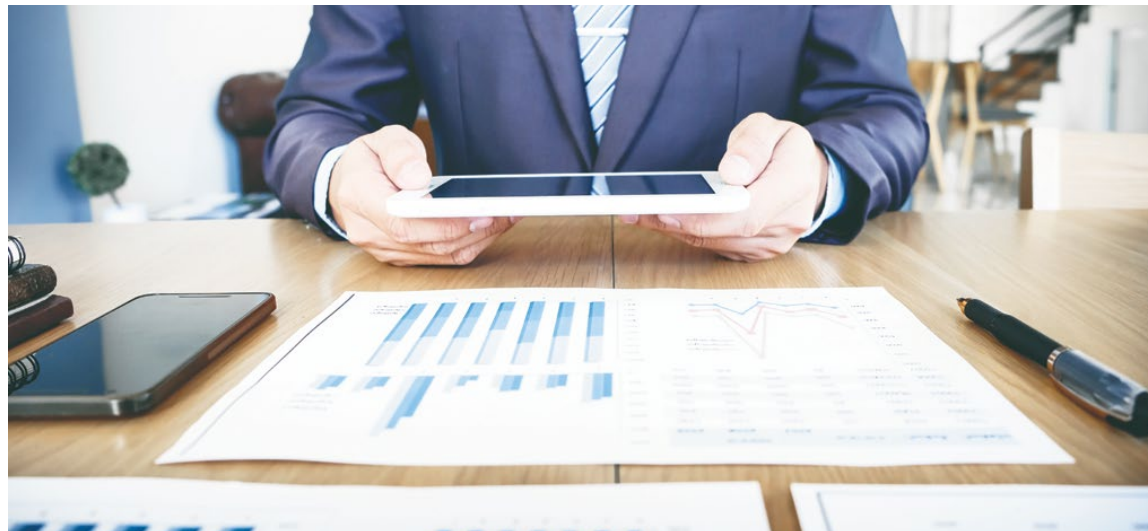
Ostatnie dziesięciolecie przyniosło więcej gospodarczych wstrząsów niż poprzednie dekady. Najpierw świat funkcjonował pod parasolem globalizacji, taniego pieniądza i przekonania, że banki centralne zawsze znajdą sposób na uspokojenie rynków. Potem przyszła pandemia, zerwane łańcuchy dostaw, wojna w Ukrainie, wojny celne, skoki cen energii i powrót inflacji. W ciągu ostatnich miesięcy ponowny wybuch konfliktu na Bliskim Wschodzie, który skutkowało zamknięciem Cieśniny Ormuz, pokazał kolejne oblicze ekonomicznych wyzwań.

Najważniejsza różnica, jaką odczu-

wamy na rynku w ostatniej dekadzie, dotyczy charakteru kryzysów. Przez wiele lat rynki żyły głównie szokami popytowymi. Gdy gospodarka słabła, banki centralne mogły obniżać stopy procentowe i pobudzać kredyt, wspierając tym samym ceny obligacji. W takim świecie obligacje często rosły wtedy, gdy akcje spadały. To podstawa konstrukcji portfela 60/40. I to dzięki temu działał on podobnie jak amortyzator w samochodzie – łagodził skutki wstrząsów w okresach, gdy rynek akcyjny przeżywał problemy.

Dziś coraz częściej mierzymy się ze wstrząsami podaźowymi. To właśnie taki wstrząs wywołał konflikt USA z Iranem, skutkujący zamknięciem Cieśniny Hormuz, paraliżem dostaw ropy, a także problemami w światowych łańcuchach dostaw. A z nimi polityka pieniężna radzi sobie znacznie gorzej. Bank centralny może podnieść stopy, ale nie zwiększy w ten sposób podaży ropy. Nie odblokuje szlaków transportowych. Nie obniży ceny energii samą decyzją podjętą przy stole. Może jedynie schłodzić popyt i ograniczyć rozlewanie się inflacji po gospodarce. To ważne, ale mniej skuteczne niż w świecie, w którym głównym problemem było tylko zbyt szybkie tempo wzrostu.

Dlatego klasyczny portfel 60/40 nie przestał działać z dnia na dzień. Po prostu znalazł się w otoczeniu, do którego nie był projektowany. Jego zalety nadal są czytelne. To strategia prosta, zrozumiała i mniej zmienna niż portfel w całości oparty na akcjach. Daje ekspozycję na długoterminowy wzrost gospodarczy, a jednocześnie zawiera część defensywną. Dla wielu inwestorów jej największą siłą była właśnie psychologia. Łatwiej wytrwać w inwestowaniu, gdy spadki są mniejsze, a portfel nie zachowuje się jak kolejka górską. Czeka nas pewnie jeszcze wiele okresów, kiedy ten portfel będzie się zachowywał tak jak w przeszłości i oferował dobre wyniki połączone



z większym bezpieczeństwem niż portfel całkowicie akcyjny.

Jednak obecnie jesteśmy także bardziej świadomi słabości tego rozwiązania. Po pierwsze, 40 proc. obligacji nie musi już oznaczać bezpieczeństwa w każdej sytuacji. Gdy inflacja pozostaje wysoka, a realne rentowności rosną, ceny obligacji mogą spadać razem z akcjami. Po drugie, udział akcji ograniczony do 60 proc. sprawia, że w silnej hossie portfel zostaje w tyle za rynkiem. Po trzecie, przy niskich stopach procentowych obligacje przez długi czas dawały niewielki realny dochód. Po czwarte, zawsze powinniśmy pamiętać, że dla polskiego inwestora dochodzi ryzyko walutowe, bo globalne akcje i zagraniczne obligacje oznaczają także ekspozycję na kursy dolara czy euro.

Dane dobrze pokazują skalę problemu

W okresie od stycznia 2017 r. do lutego 2026 r. klasyczny portfel złożony w 60 proc. z globalnych akcji ACWI i w 40 proc. z amerykańskich obligacji, reprezentowanych przez ETF BND osiągnął średnioroczną stopę zwrotu na poziomie 8,47 proc. Jego zmienność wyniosła 9,96 proc., a maksymalne obsunięcie kapitału sięgnęło 21,24 proc. Odbudowa po spadku trwała 18 miesięcy.



Kluczowe pytanie nie dotyczy dziś tego, czy strategia 60/40 jest dobra, czy zła, ale czy jej profil ryzyka nadal odpowiada obecnemu otoczeniu rynkowemu.

Na pierwszy rzut oka nie wygląda to źle. Ale porównanie z rynkiem akcji pokazuje słabszą stronę tej strategii. S&P 500, reprezentowany przez ETF SPY, przyniósł w tym samym okresie 14,81 proc. średniorocznie przy maksymalnym spadku 23,93 proc. Średnioroczna stopa zwrotu portfela 60/40 stanowiła ok. 58 proc. średniorocznej stopy zwrotu SPY, a jednocześnie jego korelacja z rynkiem akcji wyniosła aż 0,95. Innymi słowy: zyski były wyraźnie niższe, ale zależność od akcji pozostała bardzo wysoka.

To nie znaczy, że portfel 60/40 umarł. Takie stwierdzenie byłoby zbyt proste. Ta strategia nadal może mieć sens dla inwestorów, którzy cenią prostotę, akceptują umiarkowane wyniki i chcą ograniczać zmienność. Ale nie powinna być traktowana jak uniwersalna odpowiedź na każde warunki rynkowe. Świat, w którym obligacje automatycznie równoważą akcje, stał się mniej oczywisty.

Dlatego warto szukać alternatyw. Jedną z nich jest portfel 60/20/20, czyli 60 proc. globalnych akcji, 20 proc. złota i 20 proc. sektora energii. To nie jest tylko kosmetyczna zmiana. To inny sposób patrzenia na ryzyko. Złoto i energia są aktywami realnymi, które mogą lepiej reagować na inflację, napięcia geopolityczne i szoki surowcowe. W analizowanym okresie taki portfel osiągnął średnioroczną stopę zwrotu 13,81 proc. przy zmienności 13,09 proc. Maksymalne obsunięcie wyniosło 20,95 proc., a odbudowa po pandemicznym spadku trwała tylko 5 miesięcy. Co szczególnie ważne, akcje odpowiadały za 61,8 proc. całkowitej zmienności portfela, a nie za 86 proc., jak w klasycznym układzie 60/40. Ry-

zyko było więc rozłożone szerzej. Nie oznacza to, że portfel 60/20/20 jest rozwiązaniem idealnym. Energia może tanieć, gdy globalny popyt wyhamuje. Złoto może tracić, gdy umacnia się dolar. Surowce bywają zmiennie, a sektor energii potrafi gwałtownie reagować na wydarzenia polityczne. Ale ta konstrukcja lepiej odpowiada światu, w którym inflacja, geopolityka i dostęp do energii stały się jednymi z najważniejszych czynników rynkowych.

Alternatywą może być także prostsze rozwiązanie: większy udział akcji, a nawet portfel w całości akcyjny. Ma to sens szczególnie wtedy, gdy horyzont inwestycyjny przekracza 15 lat, a inwestor jest gotowy przetrwać głębokie spadki bez panicznej sprzedaży. Taki portfel będzie bardziej zmienny, ale w długim terminie może lepiej wykorzystać potencjał wzrostu gospodarki i przedsiębiorstw.

Kluczowe pytanie nie dotyczy dziś tego, czy strategia 60/40 jest dobra, czy zła, ale czy jej profil ryzyka nadal odpowiada obecnemu otoczeniu rynkowemu. W warunkach wyższej inflacji, mniej stabilnych korelacji między akcjami i obligacjami oraz większego wpływu cen energii na gospodarkę, klasyczna dywersyfikacja może dawać słabszą ochronę niż w poprzednich dekadach. Portfel 60/40 nadal pozostaje ważnym punktem odniesienia i dla części inwestorów może być użytecznym rozwiązaniem. Nie powinien być jednak traktowany jako domyślna odpowiedź na każde warunki rynkowe. W obecnym otoczeniu warto rozważać bardziej elastyczne alokacje, zależnie od horyzontu inwestycyjnego, tolerancji ryzyka i celu portfela.

Sprzedaż firmy zaczyna się na długo przed negocjacjami

Właściciele firm często zakładają, że o wartości przedsiębiorstwa decydują przede wszystkim przychody, tempo wzrostu i zysk. To oczywiście ważne wskaźniki, jednak w praktyce inwestorzy zwracają uwagę na znacznie więcej.



ADAM ZAGAŁA

współzałożyciel Value Finance

Nawet dynamicznie rozwijający się biznes może stracić na wycenie, jeśli jego finanse są nieuporządkowane, dane niespójne, a właściciel nie potrafi szybko odpowiedzieć na kluczowe pytania dotyczące rentowności czy przepływów pieniężnych. Przygotowanie firmy do sprzedaży nie zaczyna się w momencie podpisania umowy z doradcą M&A, tylko znacznie wcześniej – od świadomego zarządzania finansami.

Inwestor kupuje przewidywalność, nie tylko wyniki Podczas procesu sprzedaży przedsiębiorstwa liczby są jedynie punktem wyjścia. Równie ważna jest

odpowiedź na pytanie, czy osiągnięte wyniki są powtarzalne i czy firma będzie w stanie utrzymać je w kolejnych latach.

Z perspektywy inwestora największą wartość mają przedsiębiorstwa, których działalność jest przewidywalna. Oznacza to nie tylko stabilne przychody, ale również kontrolę nad kosztami, znajomość rentowności poszczególnych produktów czy usług, regularne raportowanie oraz wiarygodne prognozy finansowe.

Każda niepewność oznacza wyższe ryzyko, a to niemal zawsze przekłada się na niższą wycenę. W praktyce inwestor jest gotów zapłacić więcej za firmę, której wyniki są dobrze udokumentowane, niż za przedsiębiorstwo osiągające wyższe przychody, ale funkcjonujące w organizacyjnym chaosie.

Due diligence szybko pokazuje, jak naprawdę zarządzana jest firma Proces due diligence weryfikuje znacznie więcej niż poprawność dokumentów księgowych.

Dla inwestora jest to okazja do sprawdzenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Najczęściej problemem nie są spektakularne błędy, lecz pozornie drobne zaniedbania, które tworzą obraz organizacji działającej bez pełnej kontroli nad finansami.

Do najczęściej spotykanych należą: brak regularnego raportowania zarządczego, niezajomość rentowności poszczególnych segmentów działalności, niewystarczająca analiza przepływów pieniężnych czy mieszanie wydatków prywatnych z firmowymi. Często przedsiębiorcy nie dysponują również rzetelnymi prognozami finansowymi, nie analizują scenariuszy rozwoju biznesu ani nie monitorują wskaźników, które dla inwestora są podstawą oceny kondycji spółki.

Z punktu widzenia inwestora oznacza to konieczność samodzielnego szacowania ryzyka. A każda niewiadoma staje się argumentem do obniżenia ceny lub wydłużenia procesu transakcyjnego.

Wartość firmy buduje się na długo przed sprzedażą Przygotowanie przedsiębiorstwa do sprzedaży nie polega na poprawianiu wyników na kilka miesięcy przed rozpoczęciem procesu. Znacznie większe znaczenie ma

zbudowanie systemu zarządzania finansami, który przez lata dostarcza wiarygodnych informacji. To właśnie dlatego coraz więcej przedsiębiorców korzysta ze wsparcia zewnętrznego CFO. Jego rolą nie jest prowadzenie księgowości, ale dostarczanie właścicielowi danych potrzebnych do podejmowania decyzji biznesowych oraz przygotowanie organizacji do rozmów z inwestorami.

Obejmuje to między innymi uporządkowanie raportowania zarządczego, analizę rentowności, wdrożenie budżetowania i forecastingu, poprawę kontroli kosztów, zarządzanie płynnością finansową oraz przygotowanie modeli finansowych pokazujących potencjał dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Dzięki temu właściciel nie tylko lepiej zarządza firmą na co dzień, ale również buduje jej wiarygodność w oczach potencjalnych nabywców. Inwestor otrzymuje spójny obraz organizacji, a proces sprzedaży przebiega szybciej i z mniejszą liczbą pytań czy wątpliwości.

Nie każda złotówka przychodu zwiększa wartość przedsiębiorstwa Jednym z najczęstszych błędów właścicieli jest koncentracja wyłącznie na wzroście sprzedaży. Tymczasem inwestorzy analizują

przede wszystkim jakość osiągniętych wyników.

Znaczenie ma struktura przychodów, poziom marż, uzależnienie od największych klientów, stabilność kontraktów, poziom zadłużenia, jakość przepływów pieniężnych czy możliwość dalszego skalowania biznesu. Firma osiągająca nieco niższe przychody, ale posiadająca uporządkowane procesy finansowe i wysoką przewidywalność wyników, może zostać wyceniona korzystniej niż przedsiębiorstwo rozwijające się szybciej, lecz źle zorganizowane. W praktyce to właśnie transparentność pozwala inwestorowi uwierzyć w przedstawione liczby i ograniczyć ryzyko, które zawsze znajduje odzwierciedlenie w proponowanej cenie.

Najlepszy moment na przygotowanie firmy? Dwa lub trzy lata przed transakcją

Wielu przedsiębiorców rozpoczyna porządkowanie finansów dopiero, gdy pojawia się inwestor. To zdecydowanie za późno. Budowa wiarygodnego systemu raportowania, uporządkowanie procesów, poprawa rentowności czy wdrożenie narzędzi controllingowych wymagają czasu. Efektów nie da się osiągnąć w kilka miesięcy.

Dlatego firmy, które planują sprzedaż w perspektywie kilku lat, powinny już dziś spojrzeć na swoje przedsiębiorstwo oczami inwestora. Czy dane finansowe pozwalają szybko ocenić kondycję firmy? Czy właściciel potrafi uzasadnić wyniki i przedstawić realistyczny plan dalszego wzrostu? Czy biznes jest zarządzany w sposób uporządkowany i przewidywalny? Odpowiedzi na te pytania mają często większy wpływ na końcową wycenę niż sam wzrost przychodów.

Sprzedaż przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych momentów w życiu właściciela firmy. O sukcesie transakcji nie decydują jednak wyłącznie negocjacje. W dużej mierze przesądza o nim to, jak przedsiębiorstwo było zarządzane przez lata. Dobrze poukładane finanse zwiększają zaufanie inwestora, ograniczają ryzyko i pozwalają lepiej pokazać rzeczywistą wartość biznesu. A to właśnie zaufanie bardzo często przekłada się na wyższą cenę sprzedaży.

