Stabilność jako nowe oblicze luksusu

Współczesny luksus coraz częściej oznacza nie demonstrację bogactwa, lecz jego ochronę. Jak zmieniło się podejście najzamożniejszych rodzin do zarządzania majątkiem i dziedzictwem?



Beata Majewska, Dyrektor Zarządzająca Pionem Wealth Management i Biurem Maklerskim Banku BNP Paribas:

Budowanie majątków w Polsce trwa nieprzerwanie od transformacji ustrojowej, czyli od ponad trzech dekad. Dziś coraz częściej są to majątki rodzinne – tworzone z dużym zaangażowaniem, konsekwentnie rozwijane i chronione. Ich znaczenie wykracza daleko poza aspekt materialny – są one zobowiązaniem do odpowiedzialnego zarządzania oraz skutecznego przekazania kolejnym pokoleniom.

Z mojego doświadczenia wynika, że sukcesja ma często bardzo osobisty charakter. Firmy budowane przez lata – w oparciu o określone wartości, reputację i kulturę organizacyjną – stanowią dla założycieli dorobek życia. Dlatego proces ich przekazania jest złożony i wykracza poza aspekty prawne czy finansowe – obejmuje także emocje, relacje i odpowiedzialność międzypokoleniową.

Dlatego ochrona majątku nie może sprowadzać się do pojedynczego produktu. Wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego strukturę prawną, podatkową, sukcesyjną oraz inwestycyjną. W BNP Paribas Wealth Management od lat rozwijamy model oparty na holistycznej obsłudze Klientów – z naciskiem na długofalową relację obejmującą całe rodziny.

Jak wyglądają rozmowy o pieniądzach między pokoleniami, gdy stawką jest przyszłość rodzinnego majątku?

BM: W praktyce rzadko są to rozmowy wyłącznie o pieniądzach. Znacznie częściej ich istotą są wartości, wizja rozwoju oraz zasady zarządzania majątkiem i biznesem.

Kluczowe znaczenie mają również zaufanie między członkami rodziny, jakość relacji oraz przygotowanie sukcesorów – zarówno w zakresie kompetencji właścicielskich, jak i zarządczych. Oddzielenie tych aspektów od bieżącego funkcjonowania firmy bywa wyzwaniem, dlatego coraz więcej rodzin świadomie buduje ramy ładu rodzinnego – definiując zasady sukcesji, role oraz warunki zaangażowania w biznes.

Ważnym elementem jest także współpraca z kadrą menedżerską spoza rodziny. Doświadczeni managerowie często stanowią kluczowe ogniwo w procesie transformacji międzypokoleniowej.

Otwarta komunikacja i zaufanie między udziałowcami rodzinnymi są warunkiem skutecznego uzgodnienia wizji i strategii. W Polsce, według badań PwC, tylko 21% sukcesorów uważa, że istnieje wysoki poziom zaufania między rodziną, a osobami w firmie spoza rodziny, zaś 44% dostrzega wysokie zaufanie między założycielami, a kolejnym pokoleniem w rodzinie.

Z mojego punktu widzenia rolą doradcy wealth management jest stworzenie przestrzeni do merytorycznego dialogu oraz wsparcie rodziny w przeprowadzeniu sukcesji w sposób uporządkowany i zgodny z wolą założycieli. Klienci otrzymują od nas dostęp do ekspertów prawno-podatkowych, inwestycyjnych, usługi Family Office, globalnych rynków, produktów szytych na miarę oraz rozwiązań dostępnych dzięki międzynarodowej obecności Grupy BNP Paribas.

Czy temat sukcesji w Polsce przestaje być odkładany na później?

BM: Zdecydowanie widzimy zmianę podejścia. Polska znajduje się dziś w szczególnym momencie – wiele firm zakładanych w latach 90. wchodzi w etap zmiany pokoleniowej. Jednocześnie nadal widoczna jest luka w przygotowaniu – część przedsiębiorstw nie ma sformalizowanych planów sukcesji ani zasad ładu rodzinnego. Według PwC 53% firm rodzinnych w Polsce nadal znajduje się w rękach pierwszego pokolenia, wielu właścicieli ma dziś 60–70 lat, co oznacza nadchodzącą zmianę warty w kolejnej dekadzie.

Mimo to, aż 31% polskich firm rodzinnych nadal nie ma jasnego planu sukcesji.

Istotnym impulsem do działania było wprowadzenie instytucji fundacji rodzinnej. To rozwiązanie otworzyło nowe możliwości w zakresie ochrony i strukturyzacji majątku, ale jednocześnie wymaga świadomego i przemyślanego wdrożenia.

W BNP Paribas wspieramy Klientów na każdym etapie tego procesu – od przygotowań do zapisów statutu, aż po jej bieżące funkcjonowanie. Kluczowym elementem naszego podejścia jest integracja doradztwa prawnego, podatkowego i inwestycyjnego oraz usługi Family Office. Zakres tej współpracy jest bardzo szeroki i elastycznie dopasowywany do oczekiwań konkretnego Klienta/rodziny. Oferujemy m.in. dostęp do Biura Maklerskiego, akcji, obligacji, ETF-ów, produktów strukturyzowanych, finansowania fundacji, rachunków escrow i powierniczych. Istotnym filarem naszej oferty jest usługa Family Office świadczona przez ekspertów z wykształceniem prawniczym, której zadaniem jest wsparcie w zakresie tworzenia i funkcjonowania fundacji rodzinnych jako narzędzia ochrony majątku i zapewnienia ciągłości międzypokoleniowej. Konto fundacji zakładamy nawet w jeden dzień. Jako jedyni na rynku polskim oferujemy usługi jeszcze w trakcie tworzenia – przed formalnym zarejestrowaniem w sądzie – oznacza to, że podczas gdy inni czekają na wpis do rejestru sądowego, nasi Klienci mogą już zarządzać kapitałem i pomnażać swój majątek.

Obecnie, kiedy świat wszedł w okres sporych turbulencji, widzimy, że takie właśnie wsparcie profesjonalistów jest dla Klientów jeszcze istotniejsze.

Czy w czasach niepewności stabilność staje się najcenniejszym aktywem?

> „Zamożni Klienci oczekują dziś realnego wsparcia."

BM: Obecne otoczenie jasno pokazuje, że zmienność jest trwałym elementem rzeczywistości gospodarczej. W tym kontekście stabilność należy rozumieć jako zdolność do ochrony wartości majątku w długim horyzoncie.

Dla naszych Klientów oznacza to różne priorytety – od zapewnienia odpowiedniej płynności, przez dywersyfikację portfela, po wysoką jakość procesów decyzyjnych opartych na rzetelnej analizie ryzyka.

Według raportu UBS z 2025 r. Klienci wskazują jako największe ryzyka: wojnę handlową (70%) i duży konflikt geopolityczny (52%).

Co istotne, stabilność nie oznacza rezygnacji z aktywnego zarządzania majątkiem. Wręcz przeciwnie – wymaga świadomego podejmowania decyzji inwestycyjnych przy wsparciu doświadczonych doradców i odpowiednich narzędzi.

Jakiej jednej rady udzieliłaby Pani rodzinie planującej sukcesję?

BM: Zawsze rekomenduję, aby zacząć od rozmowy o wartościach i celach, które mają zostać zachowane – a nie od dokumentów.

Kluczowe jest zdefiniowanie wspólnej wizji oraz zasad funkcjonowania rodziny w kontekście majątku i biznesu. Dopiero na tej podstawie warto budować rozwiązania prawne i finansowe.

Doświadczenie pokazuje, że wsparcie wyspecjalizowanych doradców pozwala uporządkować cały proces, ograniczyć ryzyko konfliktów. Warto skorzystać z międzynarodowego know-how Grupy BNP Paribas, która od 200 lat wspiera Klientów na ponad 60 rynkach na całym świecie, a my w Polsce czerpiemy z tego wieloletniego doświadczenia implementując sprawdzone już rozwiązania.

Kiedy zacząć?

BM: Nie ma jednego idealnego momentu, ale obowiązuje prosta zasada – im wcześniej, tym lepiej.

