



Więcej niż bank

Strategia 2020-2022



28 lutego 2020



Świat bankowości zmienia się w szybkim tempie. Bankowość cyfrowa jest codziennym doświadczeniem naszych klientów, a oferowane przez nas usługi wykraczają poza zarządzanie domowymi czy firmowymi finansami. Obejmują zakup ubezpieczeń, wybór opieki medycznej, prowadzenie księgowości, łatwe płatności „w tle”. Zaufanie naszych klientów procentuje niespotykaną dotąd wygodą, nowymi możliwościami i dopasowaniem do indywidualnych potrzeb – na dużo wyższym poziomie niż w typowym banku. To nie jest odległa przyszłość. Taki będzie Alior Bank w 2022 roku.

Tam, gdzie inni widzą ograniczenia, my upatrujemy szansę na rozwój. To nasze DNA. Alior Bank to nowoczesna, zwinna organizacja, która szybko dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia i wyznacza nowe trendy. Jesteśmy pionierem innowacji. Stworzyliśmy w pełni internetowy kantor walutowy, uruchomiliśmy pierwszą w kraju wideoweryfikację przy zakładaniu rachunków osobistych, jako pierwszy bank w Polsce wykorzystujemy technologię blockchaina publicznego i już korzystamy z możliwości, jakie daje unijna dyrektywa PSD2.

Kolejny raz w historii naszego banku zamierzamy wyznaczyć nowy standard na rynku usług finansowych i odkryć przed klientami zupełnie inny wymiar bankowości. Tworzymy bankowość nowej generacji. Dzisiaj naszym celem jest nie tylko dostarczanie usług bankowych. Chcemy osiągnąć więcej – ułatwiać życie naszym klientom.

W odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania klientów stworzyliśmy strategię organizacji, która każdego dnia jest blisko klienta. Łączymy funkcje tradycyjnej bankowości i wysoce spersonalizowanego banku cyfrowego z usługami pozabankowymi, by dostarczyć dla naszych klientów zupełnie nową jakość.

Wszystko, co robimy w sferze produktu, technologii i organizacji, podporządkujemy poprawie doświadczeń klientów. Wykorzystamy dane, które nam udostępniają, by doskonalić ofertę i spersonalizować ją na najwyższym możliwym poziomie. Unowocześnimy i uprościmy nasze procesy, pozwalając na więcej samodzielności klientów w korzystaniu z bankowości. Nasi bankierzy przyjmą rolę doradców, by zaoferować klientom jeszcze więcej wsparcia przy podejmowaniu najtrudniejszych decyzji finansowych. W nowoczesnych oddziałach zapewnimy więcej wygody i pełną dyskrecję. Zwiększymy kompetencje branżowe bankierów, aby stali się partnerami i doradcami dla przedsiębiorców. Dzięki temu będziemy w stanie w jeszcze większym stopniu dostosować nasze usługi do specyficznych, indywidualnych potrzeb klientów. Dzięki szybkości i zwinności dostarczymy najlepszą na rynku aplikację z szerokim dostępem do usług pozabankowych.

W efekcie zwiększymy poziom zadowolenia naszych klientów. Ogłosimy sukces, gdy właśnie od nich usłyszymy, że Alior Bank to więcej niż bank.

Krzysztof Bachta
Prezes Zarządu Alior Bank S.A.

Spis treści

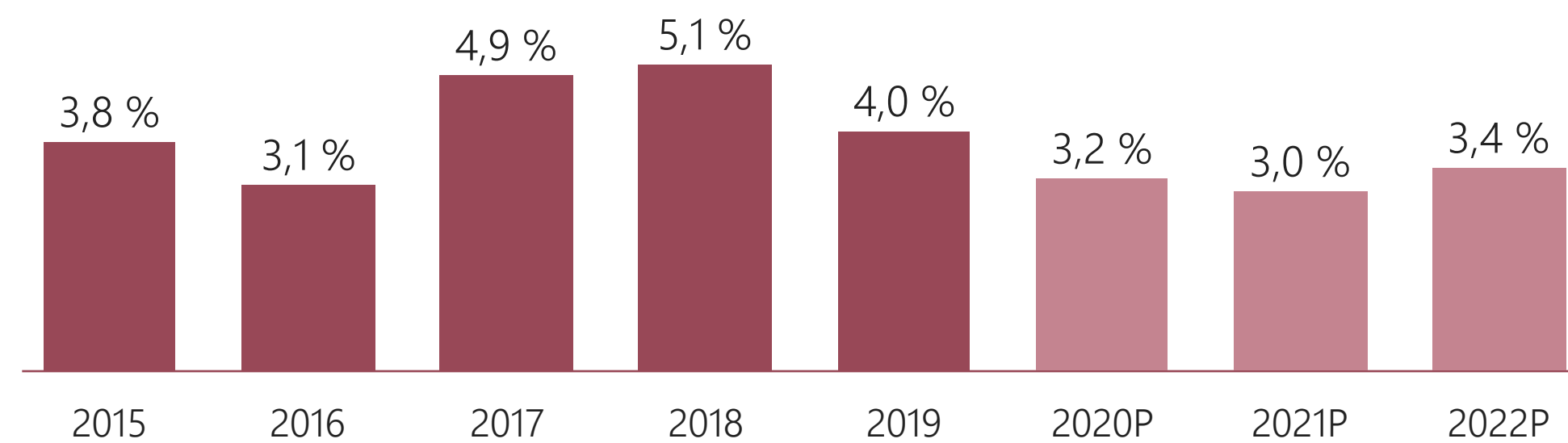
- ▶ 1. Jak zmienia się otoczenie
- ▶ 2. Co chcemy osiągnąć
- ▶ 3. Jak chcemy to osiągnąć
- ▶ 4. Jak to zmierzimy



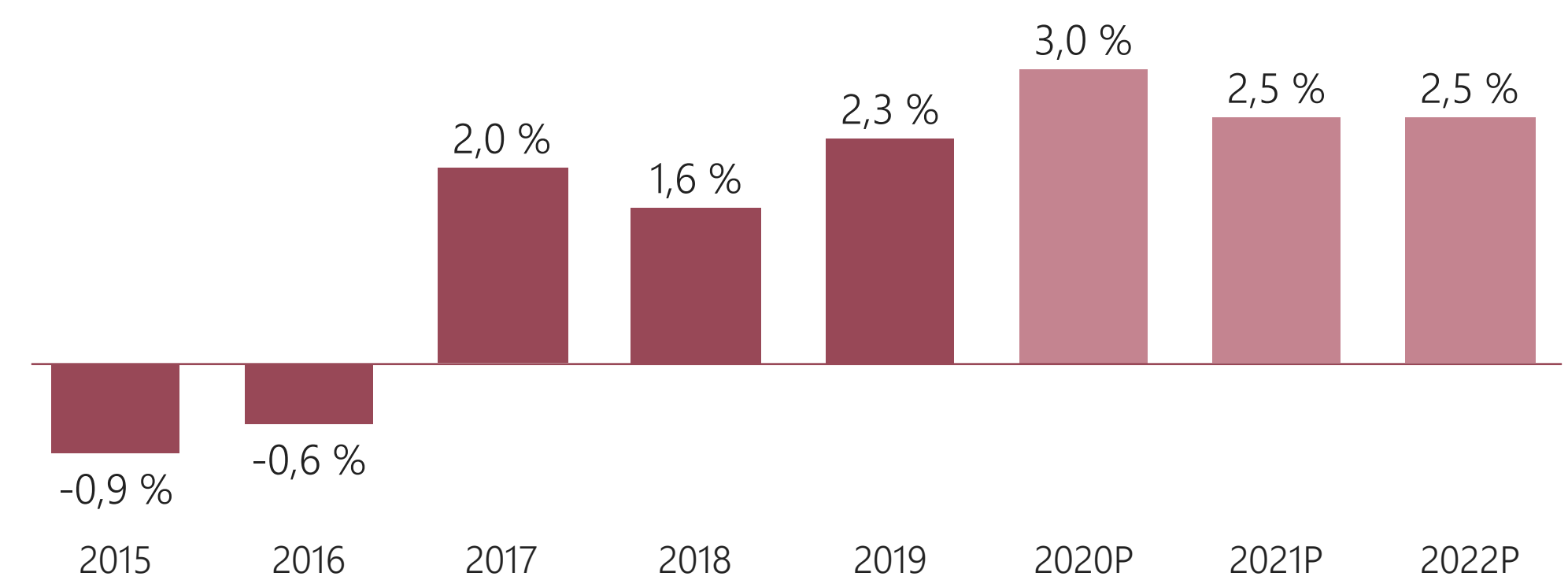
▶ **1. Jak zmienia się otoczenie**

Stabilne warunki makroekonomiczne dla rozwoju bankowości...

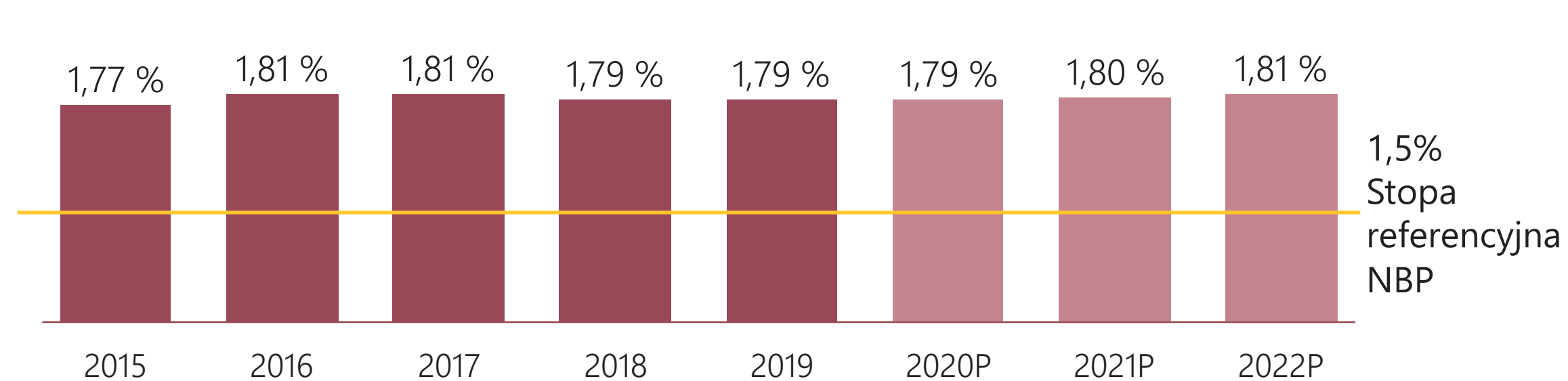
▶ Wzrost PKB w ujęciu realnym [% r/r]



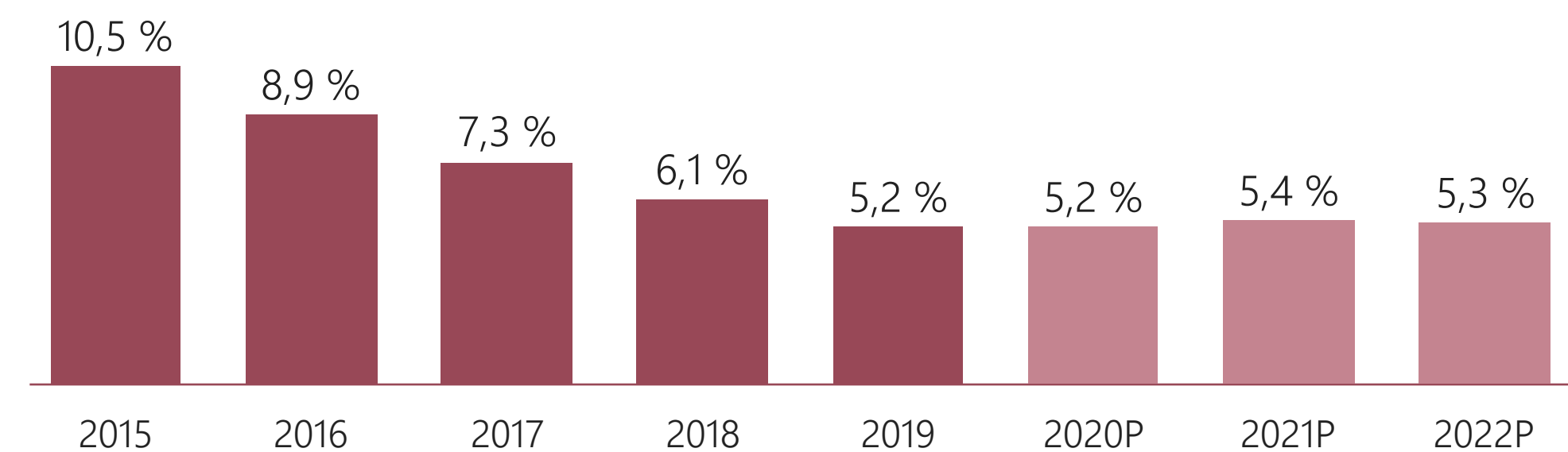
▶ Inflacja CPI średnioroczna [% r/r]



▶ WIBOR 6M [%]



▶ Stopa bezrobocia średnioroczna [% r/r]



Źródło: Biuro Analiz Makroekonomicznych Grupy PZU

... przełożą się na utrzymanie wzrostu wolumenów w kluczowych segmentach

Spodziewane tempo wzrostu sektora

▶ Wolumen kredytów

	CAGR 2016-19	CAGR 2020-22
Kredyty dla przedsiębiorstw	6,2%	~5%
Kredyty konsumpcyjne	8,2%	~6%
Kredyty hipoteczne PLN	11,1%	~10%

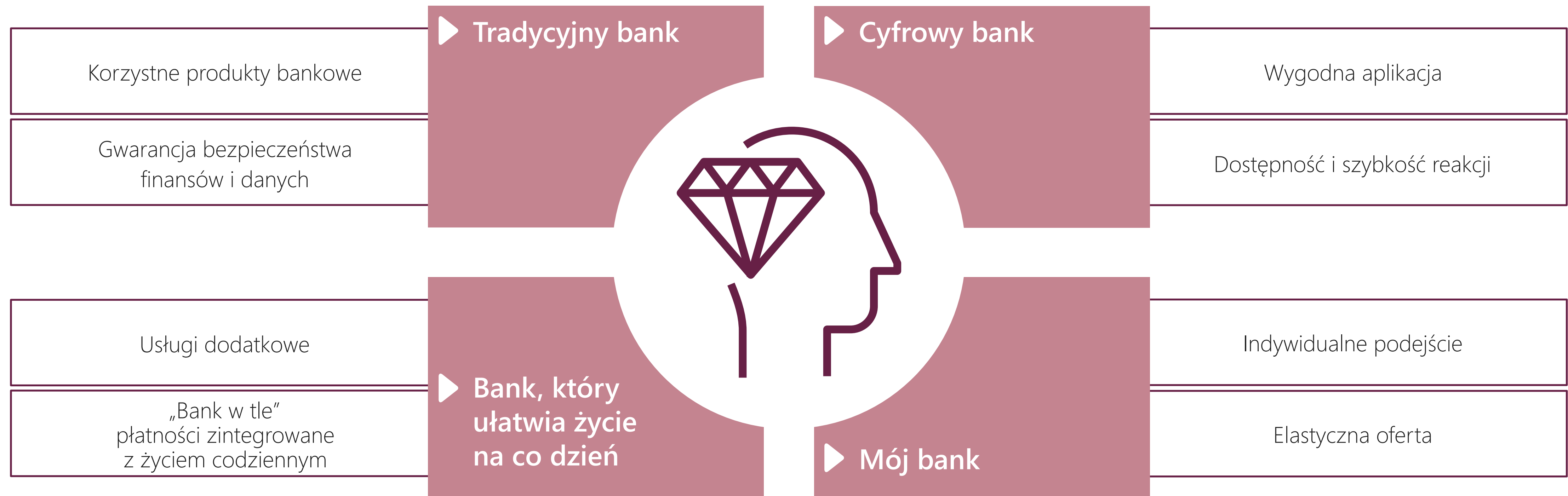
- Rosnące zarobki i niskie bezrobocie będą wspierać popyt na kredyty konsumpcyjne i hipoteczne oraz zdolność kredytową kredytobiorców. Dodatkowym impulsem pozostaną transfery socjalne i obniżki podatków, co przy stabilnych, niskich stopach procentowych będzie sprzyjać akcji kredytowej, nieco tylko wolniejszej niż w poprzednich okresach
- Późna faza cyklu koniunkturalnego, niepewność otoczenia zewnętrznego i spadający popyt z zagranicy przełożą się na niższe tempo wzrostu wolumenów kredytów dla przedsiębiorców

▶ Wolumen depozytów

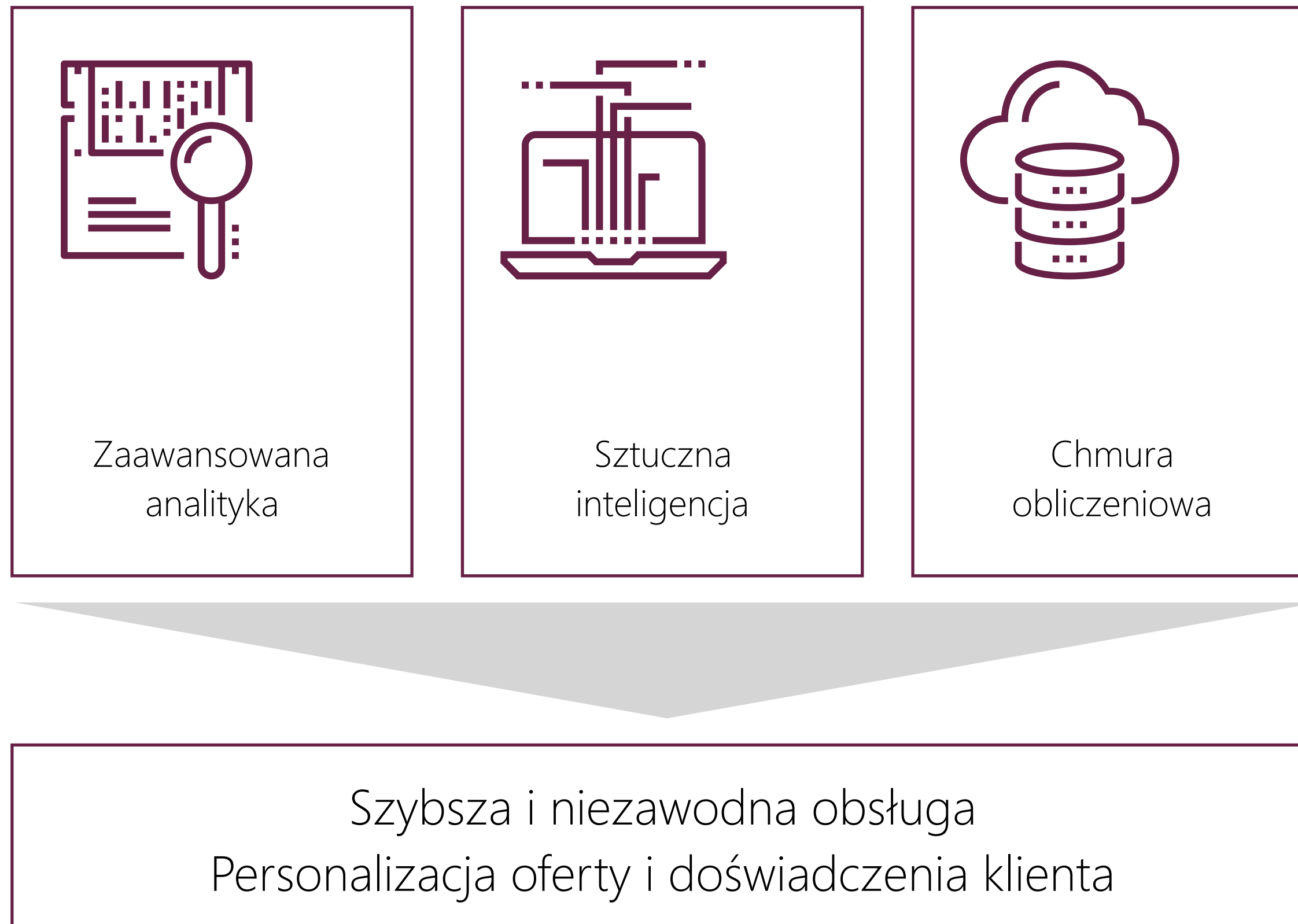
	CAGR 2016-19	CAGR 2020-22
Depozyty przedsiębiorstw	5,0%	~5%
Depozyty klientów indywidualnych	8,2%	~7%

- Przewidywania co do niższego wzrostu gospodarczego w Polsce będą skłaniały firmy do utrzymywania poduszki płynnościowej. Przełoży się to na tempo wzrostu wolumenów depozytów
- Część dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych będzie przeznaczana na oszczędności, co przy wysokiej awersji Polaków do ryzyka będzie sprzyjało wzrostowi środków na lokatach i rachunkach bieżących
- Obligacje emitowane w ramach wymogu MREL zwiększą koszt finansowania banków (ze względu na wyższy koszt i wzrost udziału obligacji w strukturze finansowania), co zwiększy presję rynkową na spadek średniego kosztu depozytów

Oczekiwania klientów wobec banków stale rosną...



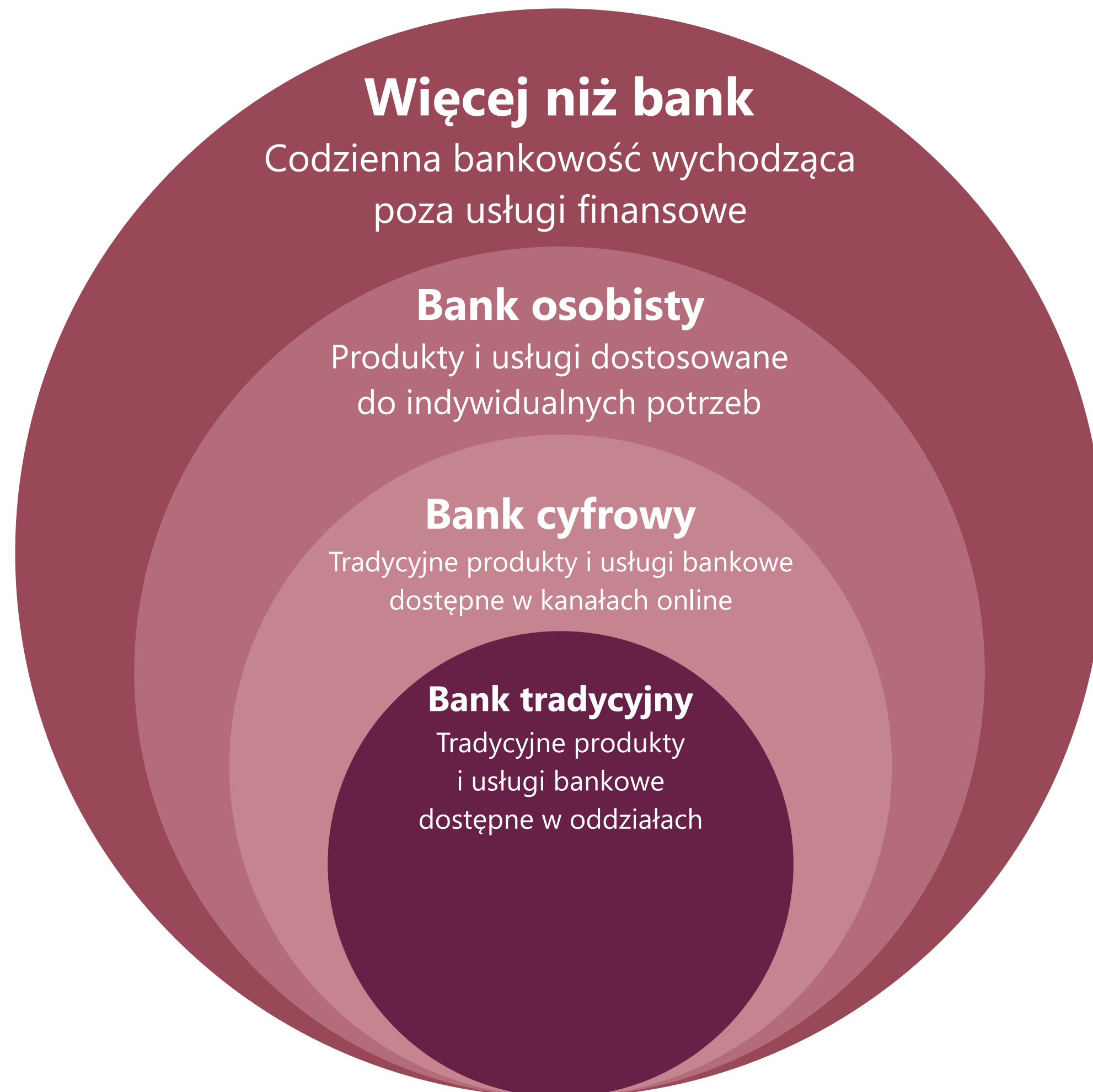
... a rozwój technologiczny umożliwia spełnienie tych oczekiwań



- Rosnące wykorzystanie sztucznej inteligencji i zaawansowanej analityki sprawia, że koszt tych technologii spada i staje się ona coraz bardziej dostępna. Sam koszt mocy obliczeniowej wynosi obecnie 0,01% wartości z 2000 roku
- Równocześnie rośnie efektywność tych technologii, co umożliwia wykorzystanie coraz większego zakresu danych, pochodzących także z nieustrukturyzowanych źródeł
- Upowszechnianie nowych interfejsów, jak biometria czy chatboty, sprawia, że stają się one coraz dokładniejsze. Odsetek błędów w procesach maszynowego rozpoznawania obrazów spadł poniżej 5%
- Szybkie wdrażanie nowych technologii i budowa na ich bazie innowacyjnych usług jest domeną start-upów. Współpraca z nimi coraz częściej staje się istotnym elementem strategii wiodących firm z różnych branż, przynoszącym znaczące korzyści ich klientom

▶ 2. Co chcemy osiągnąć

Wyjdziemy poza ramy bankowości, by stać się więcej niż bankiem



► Nasze podejście

- Ułatwiamy klientom codzienne czynności, dzięki integracji usług bankowych i pozabankowych, dostarczanych przez Alior Bank i naszych partnerów
- Dostarczamy usługi przyjazne w obsłudze, atrakcyjne i niezawodne
- Budujemy długotrwałą, partnerską relację z każdym klientem
- Dobieramy produkty odpowiadające na potrzeby klientów
- Myślimy o interesie klientów, dlatego komunikujemy się z nimi otwarcie
- Dbamy o bezpieczeństwo klientów - ich finansów i danych

Dostarczymy klientom usługi finansowe i pozafinansowe *online*...



▶ Alior Mobile: Więcej niż aplikacja bankowa

- Wsparcie w codziennych sprawach dostępne bezpośrednio w aplikacji
- Wachlarz produktów i usług dodatkowych dostarczanych przez Alior Bank i naszych partnerów
- Podpowiadanie klientom najkorzystniejszych rozwiązań i swoboda wyboru
- Dostępność w każdej chwili - zawsze, gdy klienci tego potrzebują

... a *offline* doradzimy w przyjazny i profesjonalny sposób...

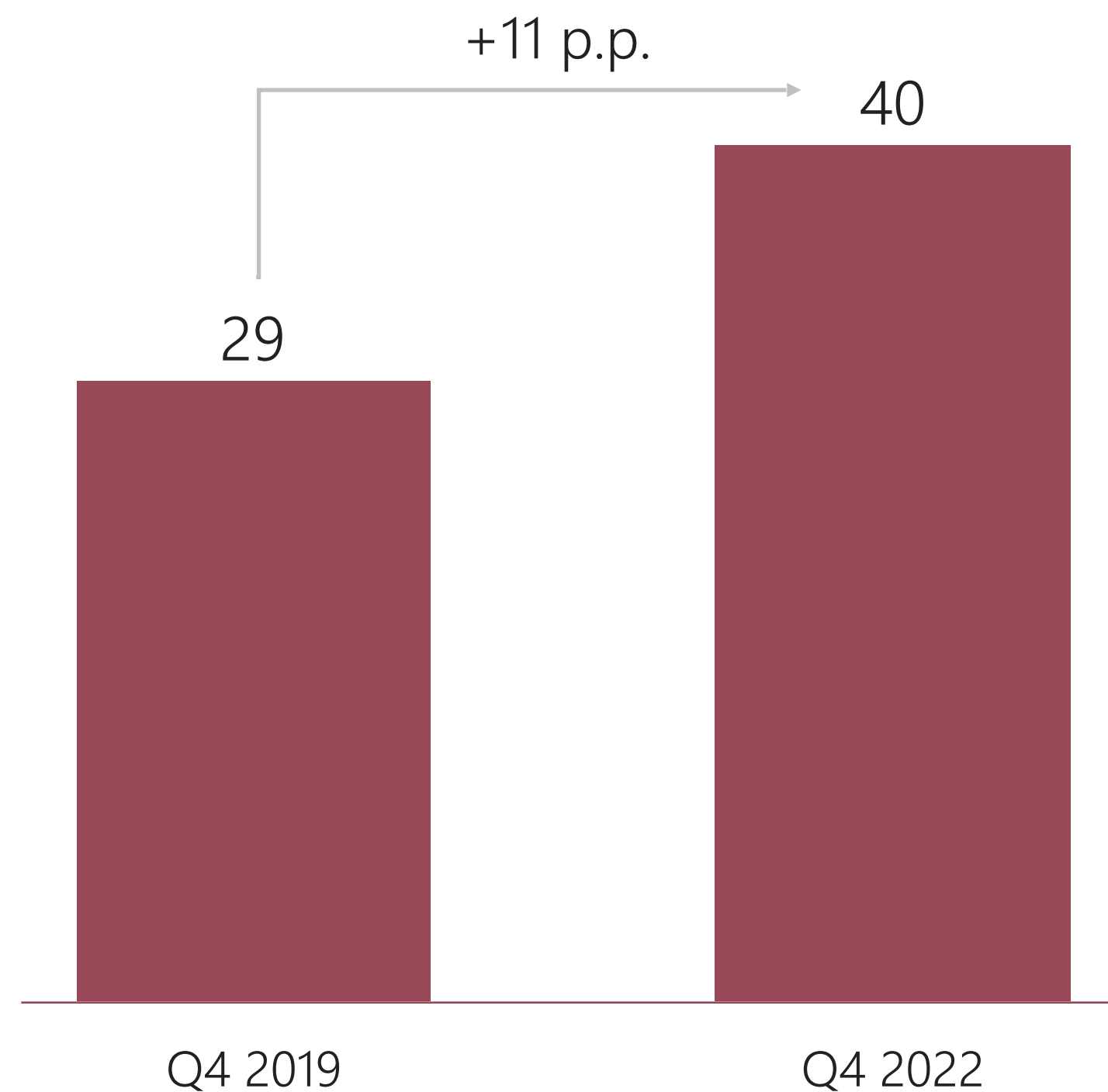


► Więcej niż oddział

- Profesjonalne wsparcie w korzystaniu z produktów i rozwiązań cyfrowych dla klientów indywidualnych
- Doradztwo finansowe i branżowe dla klientów biznesowych
- Nowoczesny standard obsługi w placówkach zaprojektowanych z myślą o komforcie, zaufaniu i środowisku

... by stale podnosić zadowolenie klientów

► NPS (%)



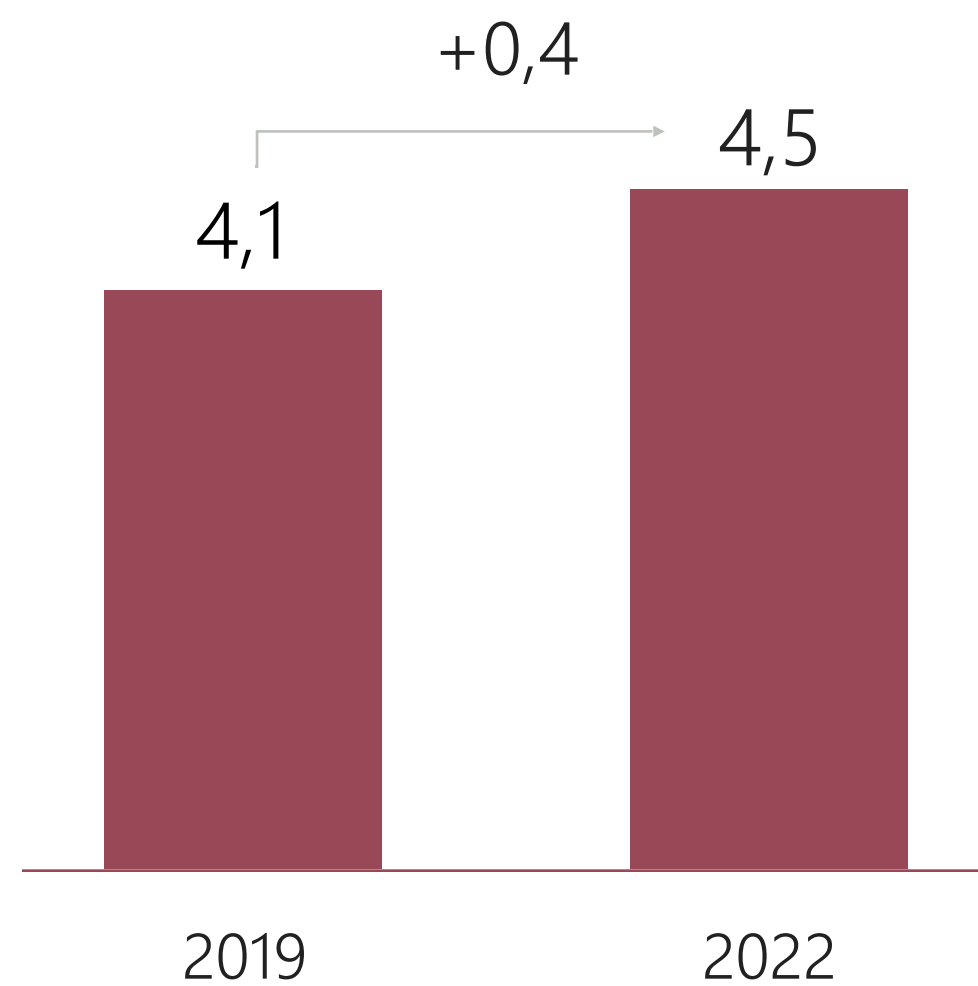
► Doświadczenie klienta: więcej niż jakość obsługi

- Dzięki ciągłemu doskonaleniu procesów oraz inwestycjom w sieć oddziałów zapewnimy spersonalizowane i spójne doświadczenie we wszystkich kanałach i produktach
- Wyjdziemy poza tradycyjne produkty bankowe i rozszerzymy funkcjonalności aplikacji Alior Mobile, by zaoferować naszym klientom usługi ułatwiające im codzienne życie
- Dzięki nowoczesnym technologiom skrócimy procesy i obniżymy ich koszty, zwiększając jednocześnie wygodę klientów

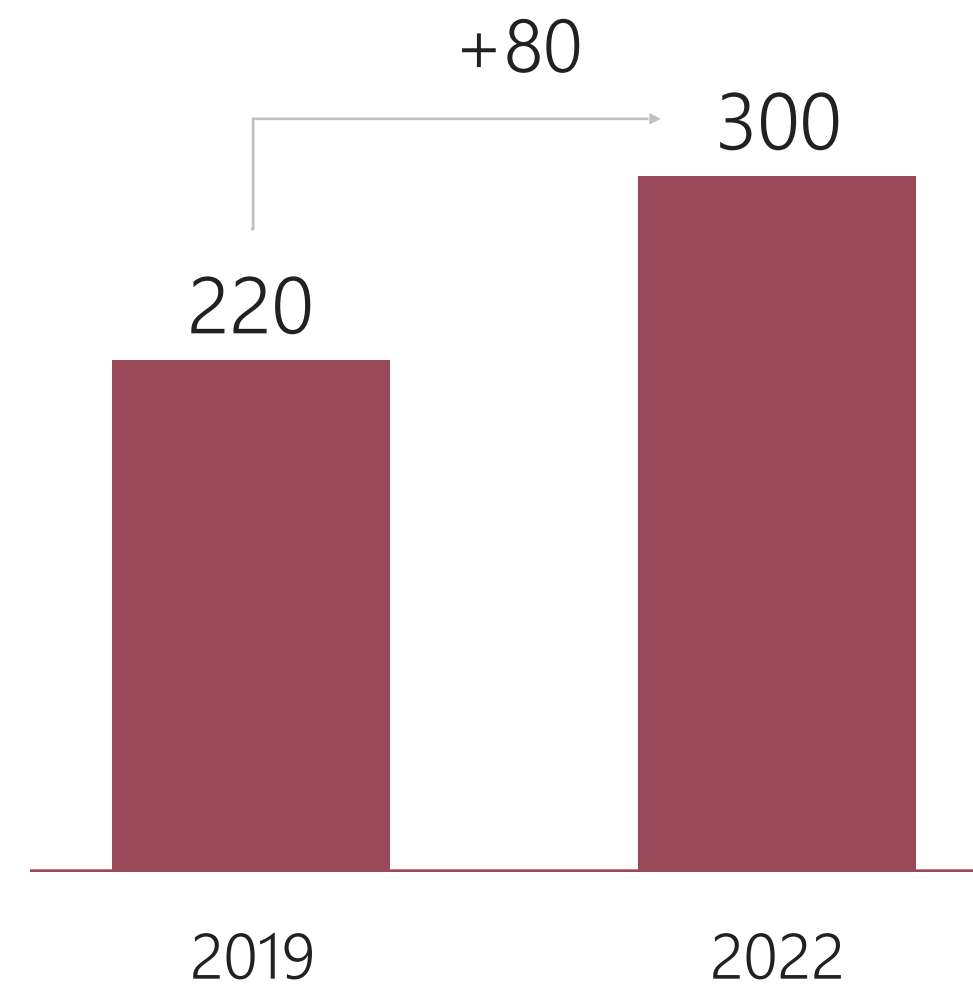
Poprawa doświadczenia przełoży się na wzrost wskaźnika NPS o 11 p.p. do 40% na koniec 2022 roku, a także na wzrost liczby klientów oraz wykorzystanie naszych produktów i funkcjonalności

Dzięki poprawie doświadczenia zwiększymy liczbę klientów, osiągniemy 95 mld zł aktywów...

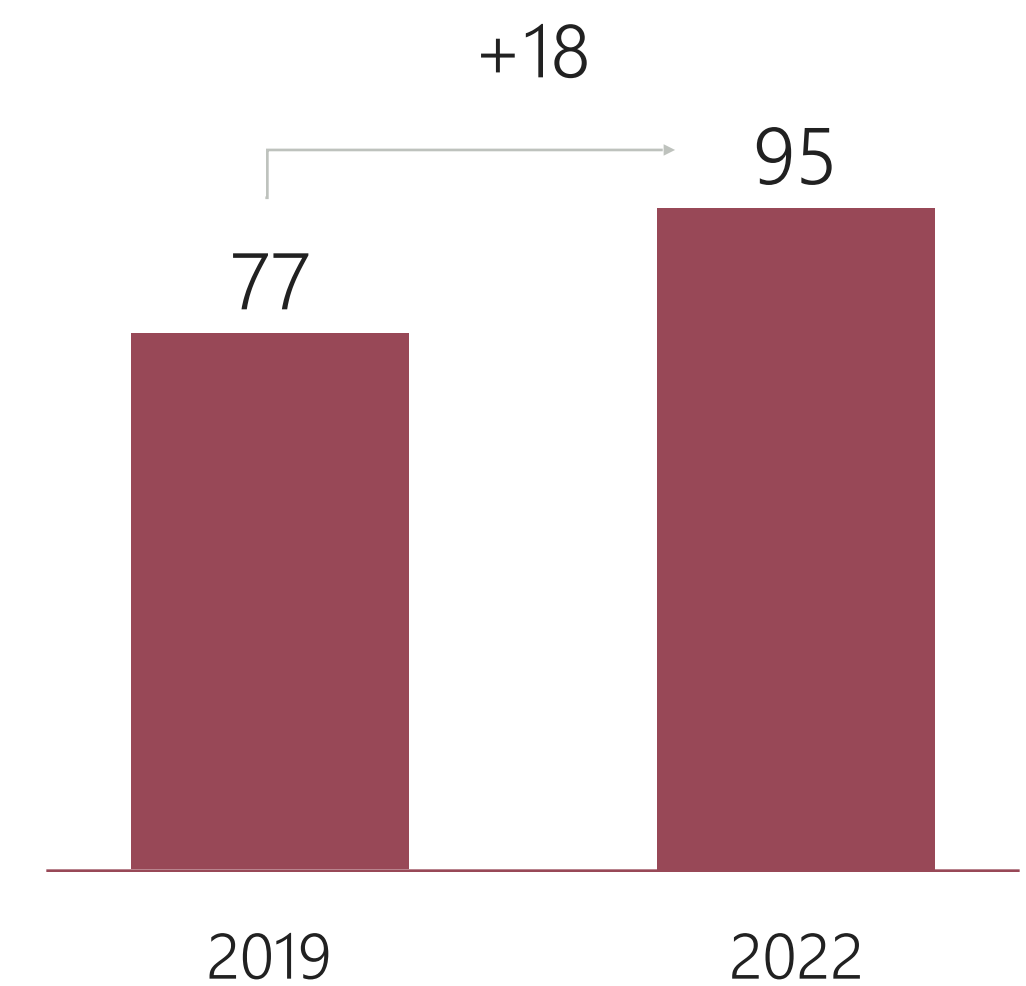
► Klienci indywidualni (mln)



► Klienci biznesowi (tys.)

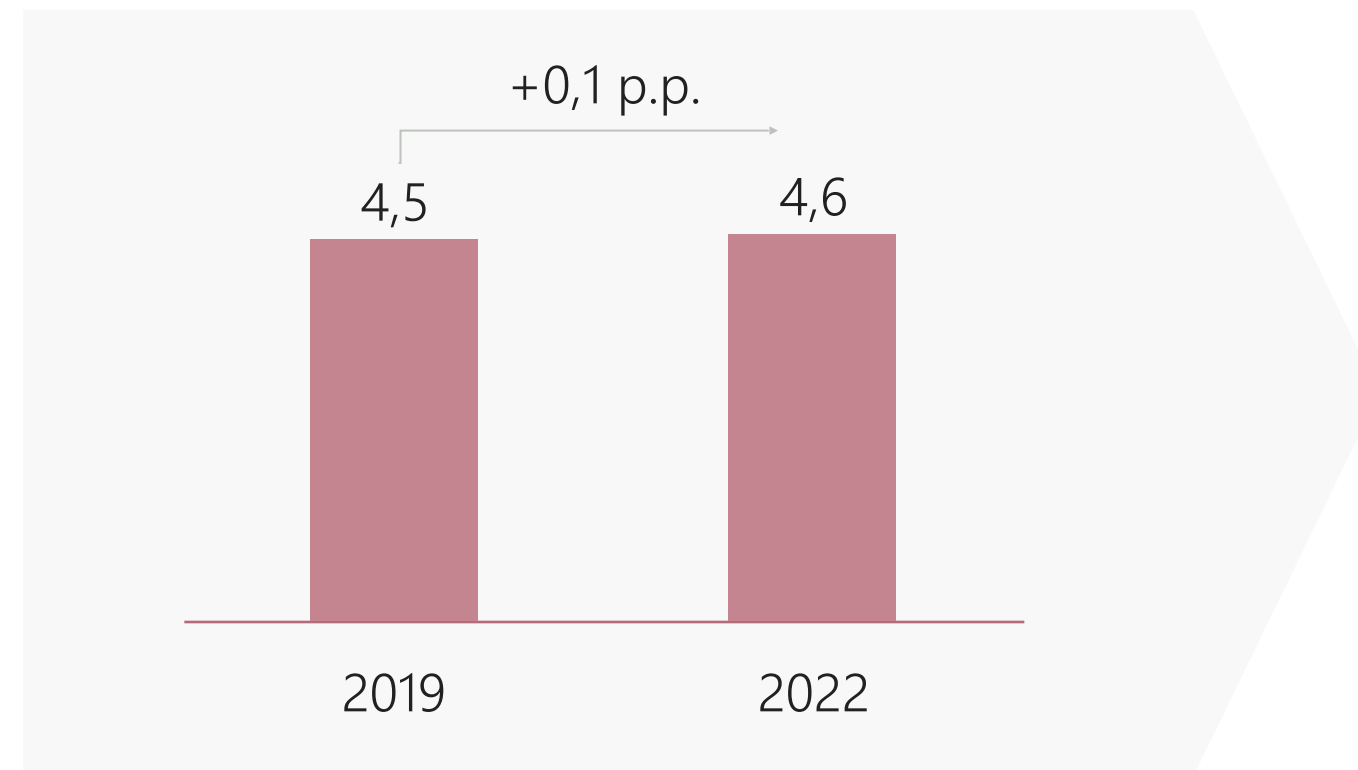


► Aktywa (mld zł)

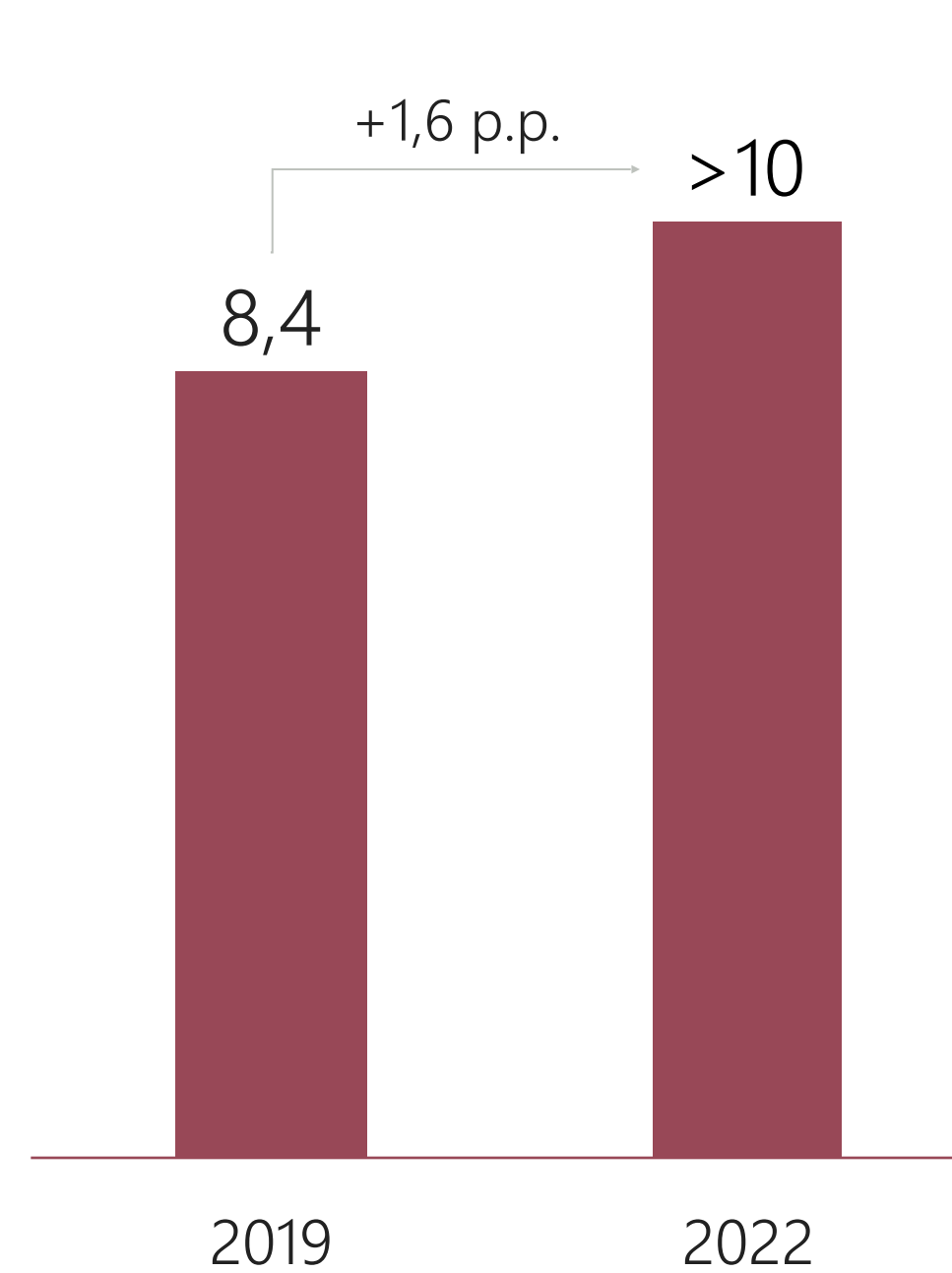


... i poprawimy kluczowe wskaźniki rentowności

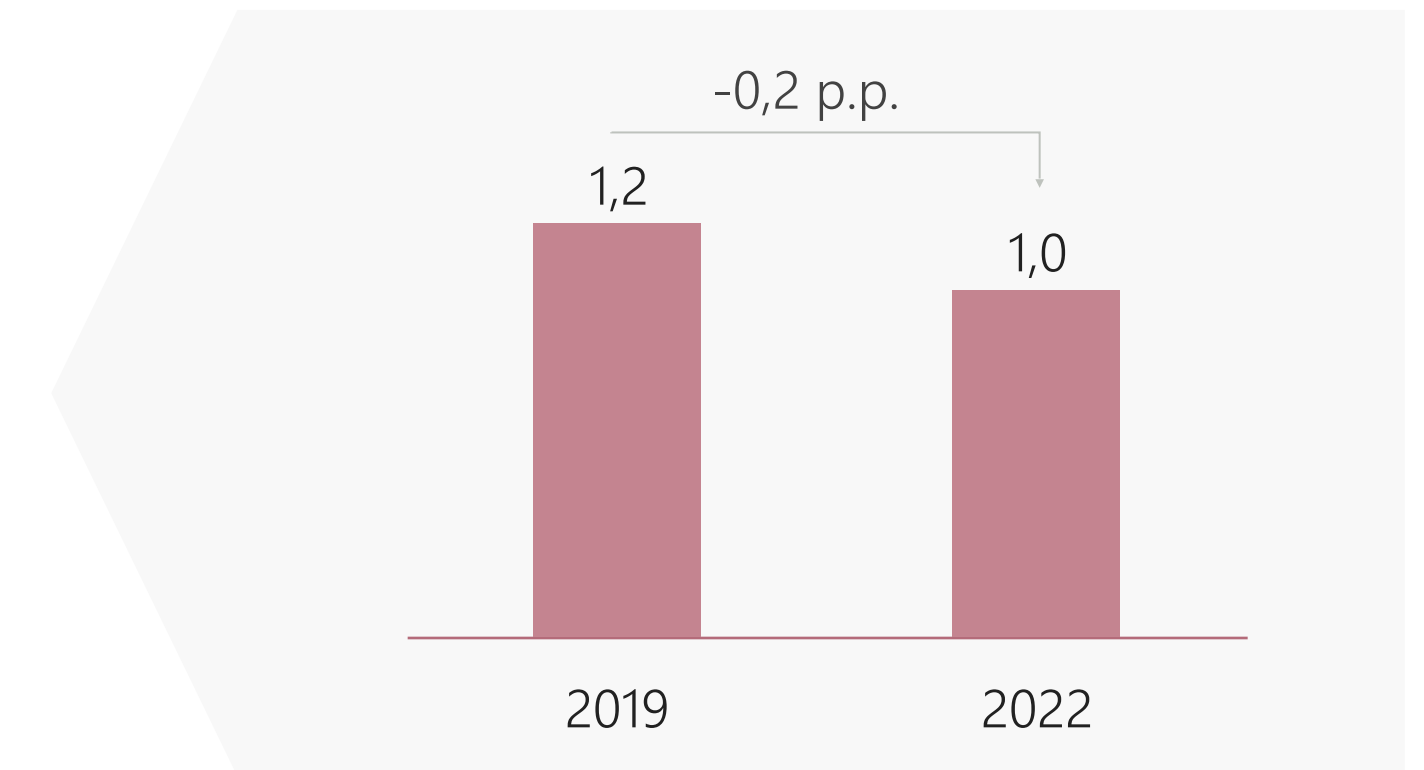
▶ NIM (%)



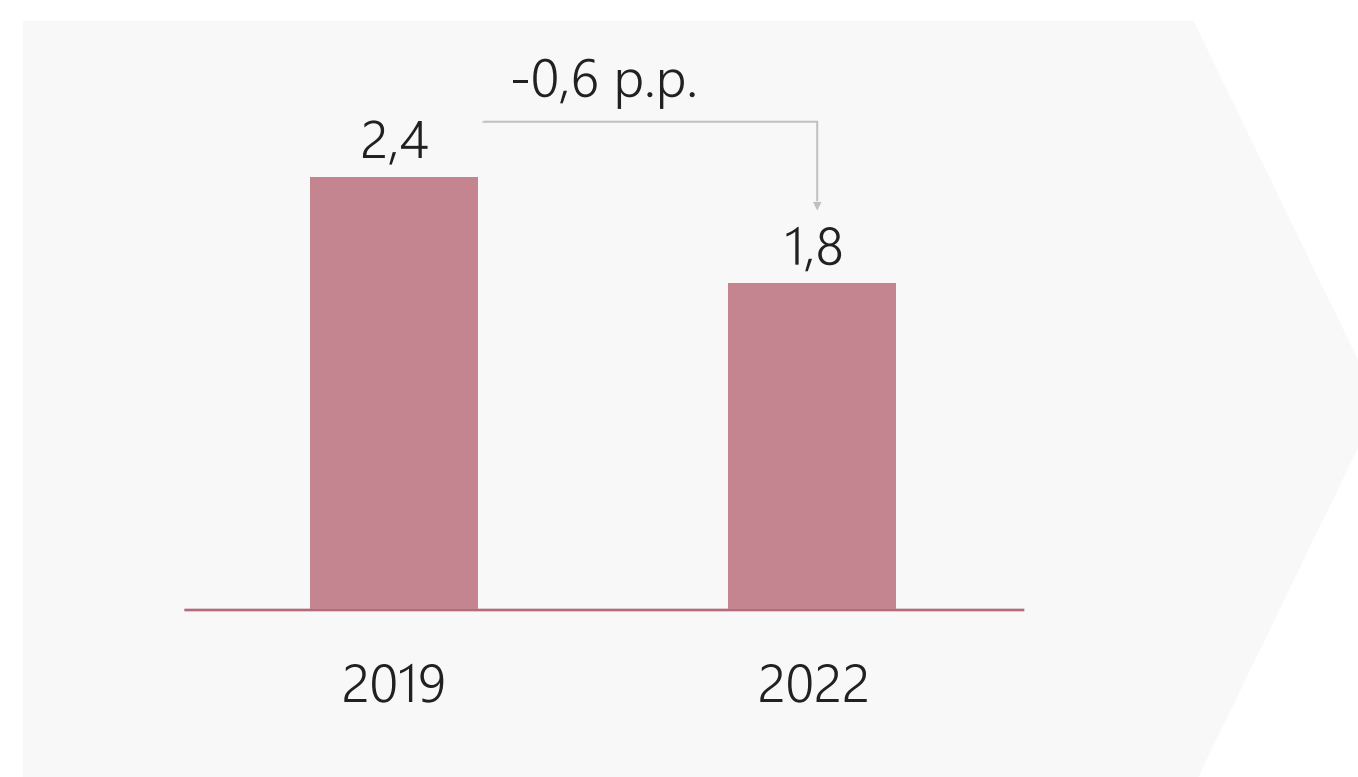
▶ ROE (%)



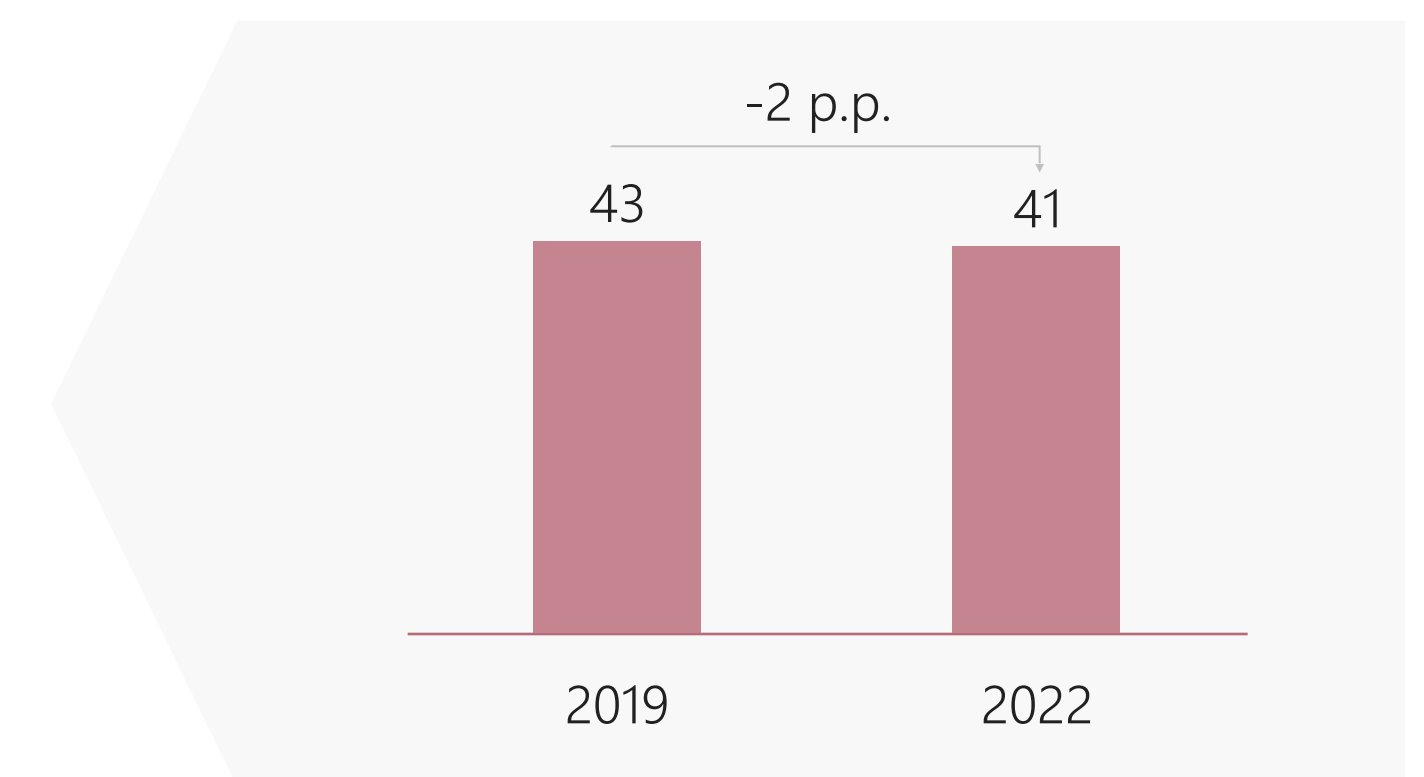
▶ COF (%)



▶ COR (%)



▶ C/I (%)



Wartość ROE za 2019 rok znormalizowana poprzez wyłączenie wpływu związanego z wyrokiem TSUE

▶ 3. Jak chcemy to osiągnąć

Koncentrujemy się na potrzebach klientów, budując z nimi silne relacje...

► Filar strategii

Doświadczenie klienta

► Programy strategiczne

Alior Mobile

Personalizacja

Wygoda

Relacja z klientem
biznesowym

► Najważniejsze efekty

Usługi pozabankowe
w aplikacji
Alior Mobile

Produkty zgodne
z oczekiwaniami klienta

Wygodne cyfrowe
procesy

Nowoczesna obsługa
i wsparcie branżowe

► Główne KPI

Liczba użytkowników
aplikacji Alior Mobile

Wzrost liczby klientów
indywidualnych
i mikroprzedsiębiorstw

NPS relacyjny

Odsetek kredytów
udzielanych firmom
z branż preferowanych

1,5 mln

+500 tys.

40%

35%

... i rozwijamy bank, by efektywnie spełniać ich oczekiwania

► Filar strategii

Transformacja banku

► Programy strategiczne

Lider
technologiczny

Efektywność

Zarządzanie ryzykiem
i kapitałem

Bank zaangażowanych
ekspertów

► Najważniejsze efekty

Przewaga
technologiczna

Optymalizacja
procesowa i kosztowa

Bezpieczeństwo
i przewidywalność

Rozwój pracowników
i odpowiedzialność
społeczna

► Główne KPI

Czas potrzebny na
development nowego
produktu lub wartości
biznesowej

2 tygodnie

C/I

41%

NPE

-1,5 p.p.

Nadwyżka
Tier1

>125 bps

Wskaźnik
zaangażowania
pracowników

>55%



▶ Doświadczenie klienta

Programy strategiczne

Alior Mobile

Personalizacja

Wygoda

Relacja z klientem biznesowym

Wykorzystamy nasze przewagi konkurencyjne do dynamicznego rozwoju Alior Mobile

Korzystanie z aplikacji Alior Mobile będzie dla klienta codziennym doświadczeniem, związanym z wachlarzem usług, które dostarczymy...



...dzięki integrowaniu najlepszych dla klienta, skalowalnych rozwiązań zewnętrznych...

Wybór funkcjonalności w oparciu o badania rynkowe i zaawansowaną analitykę

Klientocentryczne prototypowanie i współtworzenie ścieżki klienta z użytkownikami aplikacji

Rozwiązania dostarczane przez FinTechy i partnerów strategicznych

RBL_
Jedno z TOP 25 centrów innowacji finansowych na świecie*

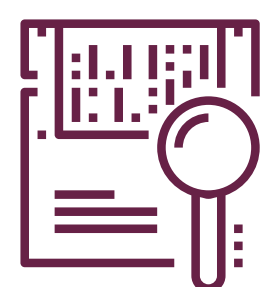
...oraz wykorzystaniu naszych przewag technologicznych

Otwarta architektura wykorzystująca mikroserwisy

Narzędzia umożliwiające szybką integrację z usługami bankowymi

Praca w autorskiej zwinnej metodyce Alior Banku - AGILOR

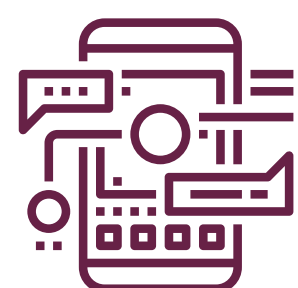
Rozwój Alior Mobile podporządkowujemy pogłębianiu relacji z klientem



Analiza zachowań klienta
i atrakcyjności
zintegrowanych usług



Uczenie maszynowe
wspierające efektywną
analizę danych



Kontekstowa komunikacja
w czasie rzeczywistym

► Korzyści dla klienta i banku

Użyteczna personalizacja

Automatyczne doradztwo

Wyższa transakcyjność

Efektywna sprzedaż

► Oczekiwane efekty

1,5
mln

Liczba użytkowników
Alior Mobile

300
tys.

Liczba nowych klientów
indywidualnych
pozyskanych dzięki
funkcjonalnościom
Alior Mobile

Elastyczny rachunek pozostanie podstawowym narzędziem akwizycji

▶ Klienci indywidualni



Konto Jakże Osobiste

- Oferujemy elastyczne korzyści finansowe – zwalniające z opłat lub zmieniające oprocentowanie produktów bankowych
- Doceniamy aktywnych klientów, dlatego oferujemy im jeszcze więcej bezpłatnych korzyści i premii
- Komunikujemy się z klientami w czasie rzeczywistym i podpowiadamy, jaki produkt czy rozwiązanie będzie dla nich najkorzystniejsze
- Rozszerzamy ofertę o korzyści niefinansowe opracowane z myślą o konkretnych segmentach, m.in. młodych klientach czy graczach

▶ Mikroprzedsiębiorstwa



Konto 4x4

▶ Oczekiwane efekty

420
tys.

Wzrost liczby
klientów
indywidualnych

80
tys.

Wzrost liczby
klientów w segmencie
mikroprzedsiębiorstw

Dostosujemy ofertę pożyczki gotówkowej do nowych warunków rynkowych

▶ Nowe warunki cenowe

- Dostosowanie prowizji i oprocentowania
- Atrakcyjne produkty konsolidacji zewnętrznej

▶ Wykorzystanie możliwości PSD2

- Szerokie stosowanie nowej metody potwierdzania dochodów - we wszystkich kanałach i dla prawie wszystkich wnioskujących klientów



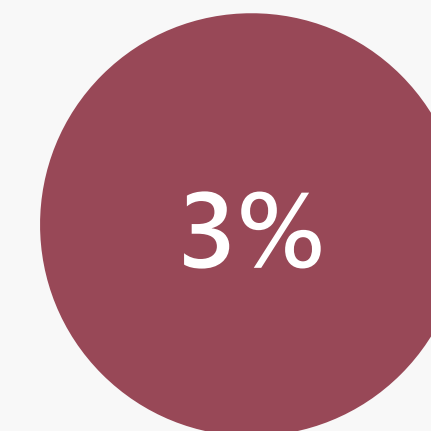
▶ Dopasowana strategia CRM

- Nowe podejście do retencji pożyczek
- Lepsze dopasowanie ceny w konsolidacji wewnętrznej
- Specjalna oferta dla klientów Consumer Finance

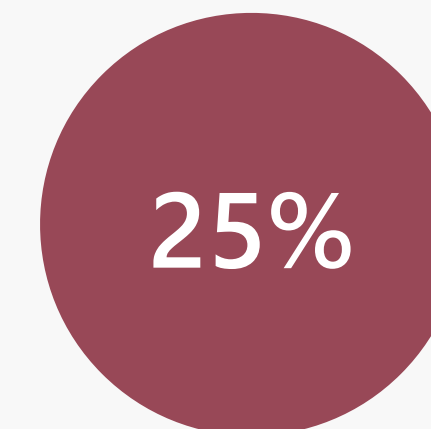
▶ Dalszy rozwój kanałów zdalnych

- Kontynuacja strategii wzrostu udziału sprzedaży zdalnej
- Dynamiczny rozwój kanałów bezobsługowych

▶ Oczekiwane efekty



Regularny przyrost wolumenu pożyczki (CAGR)



Udział sprzedaży wolumenu pożyczek gotówkowych w kanałach zdalnych



Strategiczna współpraca z PZU dopełni naszą ofertę

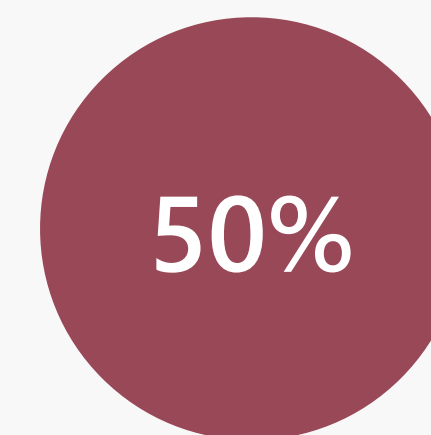
► Bancassurance

- Szeroka oferta ubezpieczeń, na czele z ubezpieczeniem ochronnym do kredytów
- Rozszerzenie oferty m.in. o ubezpieczenia zdrowotne
- Dostępność produktów ubezpieczeniowych w Alior Mobile i Alior Online

► Assurbanking

- Rozszerzenie oferty na platformie CASH o kolejne produkty bankowe, w tym salary finance, oraz wdrożenie produktów ubezpieczeniowych
- Specjalna oferta Alior Banku jako benefit dodatkowy PPK PZU
- Efektywna analiza potrzeb różnych grup klientów dzięki współpracy CRM Alior Banku i PZU

► Oczekiwane efekty



Wzrost przychodów banku z inicjatyw realizowanych wspólnie z PZU (CAGR)

Nowoczesny CRM umożliwi nam oferowanie produktów w optymalnym czasie i kanale

Przebudowa istniejącej infrastruktury pod kątem wdrażania uczenia maszynowego

Komunikacja relacyjna

▶ Trwała relacja z klientem

Obecność na co dzień i w ważnych momentach w życiu klientów

Komunikacja retencyjna

▶ Atrakcyjna oferta na tle rynku

Oferta konkurencyjna wobec propozycji innych banków

Komunikacja sprzedażowa

▶ Zwiększona efektywność kontaktu

Spersonalizowana oferta, w odpowiednim momencie i w odpowiednim kanale

Komunikacja kontekstowa

▶ Oferta tu i teraz

Na bieżąco sugerujemy klientom najkorzystniejsze produkty i funkcjonalności

Pełna personalizacja oferty na bazie zaawansowanej analityki i powiązanej z nią segmentacji

▶ Oczekiwane efekty

1,2
mln


Liczba aktywnych usług dodatkowych w segmencie klienta indywidualnego

-15%

Obniżenie liczby odejść klientów indywidualnych


Wyznaczony zespół IT

Zwiększymy rolę kanałów zdalnych w sprzedaży...



▶ **Zdalne procesy end-2-end**

- Sprzedaż ROR, lokaty i pożyczki dla klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorców

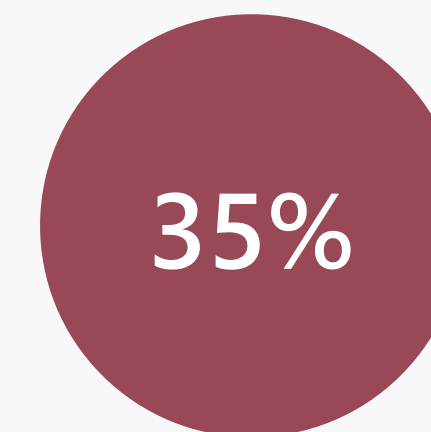


▶ **Upraszczanie procesów sprzedażowych**

- Wykorzystanie otwartej bankowości do skracania ścieżki klientów wnioskujących o kredyt

Przesunięcie sprzedaży pożyczek do kanałów zdalnych umożliwi zorientowanie bankierów w oddziałach na sprzedaż produktów depozytowych, wzmacniających relację z klientami

▶ Oczekiwane efekty



Odsetek ROR klientów indywidualnych sprzedanych online



Liczba nowych klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw pozyskanych online

... a jednocześnie będziemy dostępni w nowoczesnych placówkach



▶ Bankier relacyjny

- Asystowanie w migracji klientów do świata cyfrowego
- Spersonalizowane wsparcie dla klientów przy najtrudniejszych decyzjach finansowych
- Najwyższy standard usług private banking oraz certyfikowani doradcy inwestycyjni

▶ Współpraca z partnerami

- Obecność w mniejszych, lokalnych społecznościach
- Elastyczny model współpracy oparty o koszty zmienne
- Utrzymanie przedsiębiorczej postawy dystrybucji



▶ Oczekiwane efekty

80%

**NPS obsługi
w placówkach**

-25%

**Redukcja liczby
placówek**

Będziemy dostosowywać strukturę i wielkość naszej sieci sprzedaży do liczby transakcji wynikających z potrzeb klientów

Wysoka jakość obsługi we wszystkich placówkach pozostaje naszym priorytetem - postawa i profesjonalizm naszych bankierów silnie wpływają na ocenę naszych produktów

Unowocześniamy nasze oddziały z myślą o wygodzie klienta, cyfryzacji i środowisku

► Nowy model oddziałów to:

- Wsparcie transformacji cyfrowej i samodzielności klienta dzięki iKioskom, Digital Demo, bankomatom i wpłatomatom zastępującym obsługę kasową
- Spotkanie klienta z doradcą w przestrzeni gwarantującej prywatność
- Nowoczesny i ekologiczny design - materiały z recyklingu (np. blaty z pojemników po jogurtach, tkaniny z butelek PET), drewno szybkorosnące, produkty od lokalnych dostawców, wykorzystanie światła dziennego i energooszczędnego
- Wygodne miejsce pracy bankierów

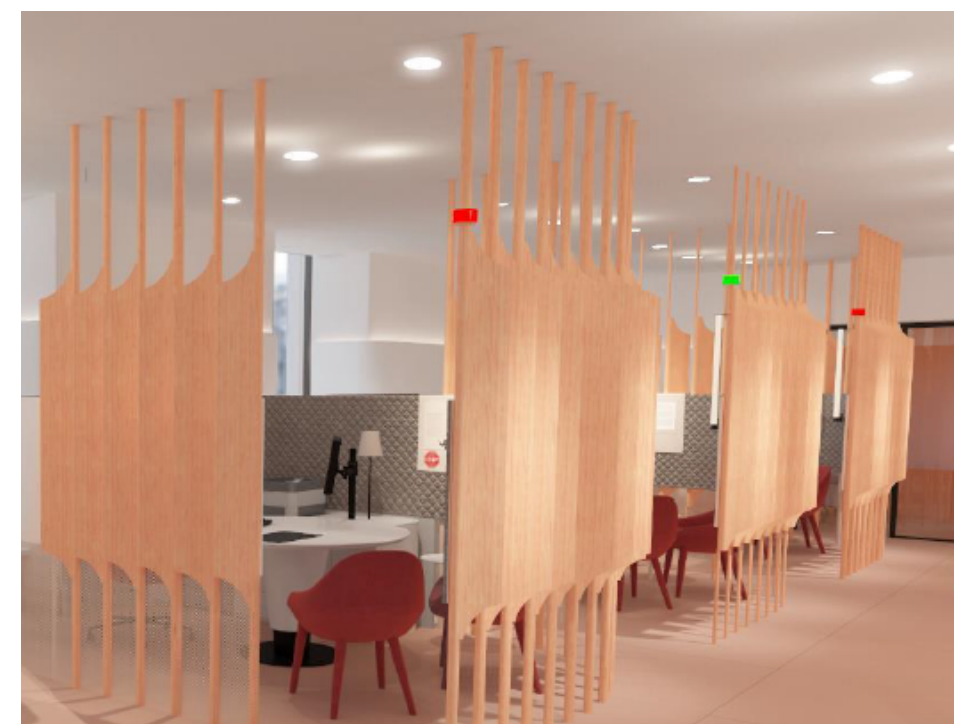
Przestrzeń pracy bankierów



Pokój sprzedaży zdalnej



Stanowiska obsługi serwisowej



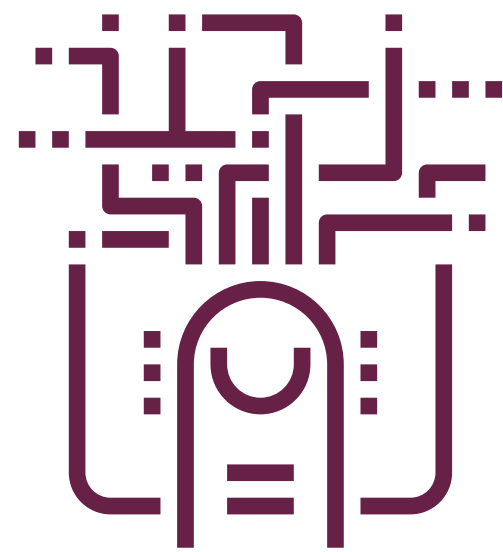
Bankomat i wpłatomat



Digital Demo



Cyfryzacja procesów pozwoli klientom wykonywać więcej czynności samodzielnie



Zarządzanie produktami i informacjami dostępne w każdej chwili i z każdego miejsca

- Zdalna identyfikacja w momentach szczególnie wrażliwych, wymagających zdalnej weryfikacji, m.in. z wykorzystaniem biometrii głosu
- Dostęp online do zaświadczeń i dokumentacji klienta
- Większa kontrola nad produktami - swoboda otwierania, modyfikacji i zamykania produktów dostępnych online



One-click i chatboty - szybki i łatwy dostęp do wsparcia

- Rozwój kanału chat z użyciem chatbotów wykorzystujących uczenie maszynowe
- Przejęcie powtarzalnych procesów obsługi operacyjnej przez boty głosowe
- Wsparcie sprzedaży przy użyciu botów głosowych
- Kanał chat odciążający obsługę poprzez email i przez formularz

▶ Oczekiwane efekty

40%

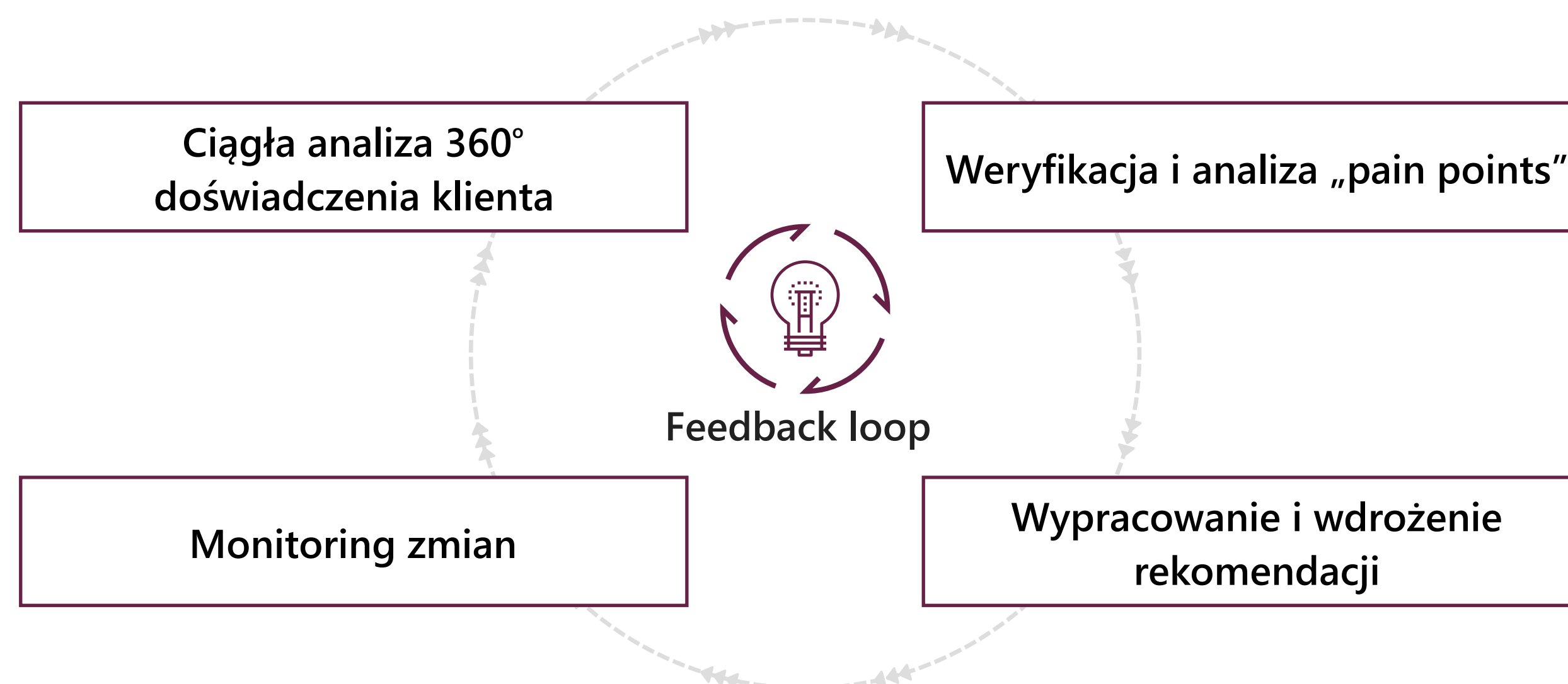
Odsetek dyspozycji wykonywanych automatycznie lub samodzielnie przez klientów indywidualnych online

40%

Odsetek dyspozycji wykonywanych automatycznie lub samodzielnie przez klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw online

Większa samodzielność klientów w kanałach zdalnych poprawi ich doświadczenie i sprawi, że zarządzanie produktami i informacjami będzie mniej czasochłonne, a także dostępne w dowolnym miejscu i czasie

Ciągłe doskonalenie procesów pomaga nam dbać o wygodę klientów



► Podejmujemy kompleksowe i ciągłe działania w celu zapewnienia spójnego doświadczenia klientów

- Specjalny zespół stale analizuje reklamacje, by rozwiązywać wykryte problemy, jak również uwzględniać oczekiwania klientów w tworzeniu nowych procesów i produktów
- Prowadzimy kompleksowy program upraszczania komunikacji, który pomaga wzmacniać relacje z klientami poprzez poprawę wzajemnego zrozumienia

► Oczekiwane efekty

40%

Wartość
NPS relacyjnego

Będziemy partnerem przedsiębiorców na każdym etapie rozwoju biznesu

Zakładanie firmy i pierwsze kroki

- Firma z Alior Bankiem - akwizycja dzięki pełnej integracji z CEIDG
- Alior Box - szybkie zakładanie rachunku w oddziale, aplikacji mobilnej lub przez stronę www
- Zafirmowani.pl 4.0 - serwis z poradami dla nowopowstałych firm i jeszcze szerszy pakiet usług finansowych i niefinansowych

Doradca finansowy

- Marketplace wspierający wybór odpowiedniego typu i źródła finansowania z Alior Banku lub od partnerów
- Mobilny Bankier dostępny tam, gdzie klient potrzebuje jego wsparcia
- Zdalne procesy produktowe umożliwiające samodzielne składanie wniosków i wybór nowych usług, w tym zdalny ekspresowy proces kredytowy

Samodzielny rozwój i oszczędność czasu

- Ograniczenie czynności wymagających wizyty w oddziale, w tym możliwość wnioskowania o rachunek firmowy z kartą wirtualną
- Możliwość podpisania dokumentów online z wykorzystaniem technologii blockchain
- Centralizacja obsługi posprzedażowej - możliwość elastycznej i samodzielnej modyfikacji limitów i usług dodatkowych
- Dostęp z poziomu bankowości online m.in. do pakietów medycznych i ubezpieczeń

Doradca branżowy

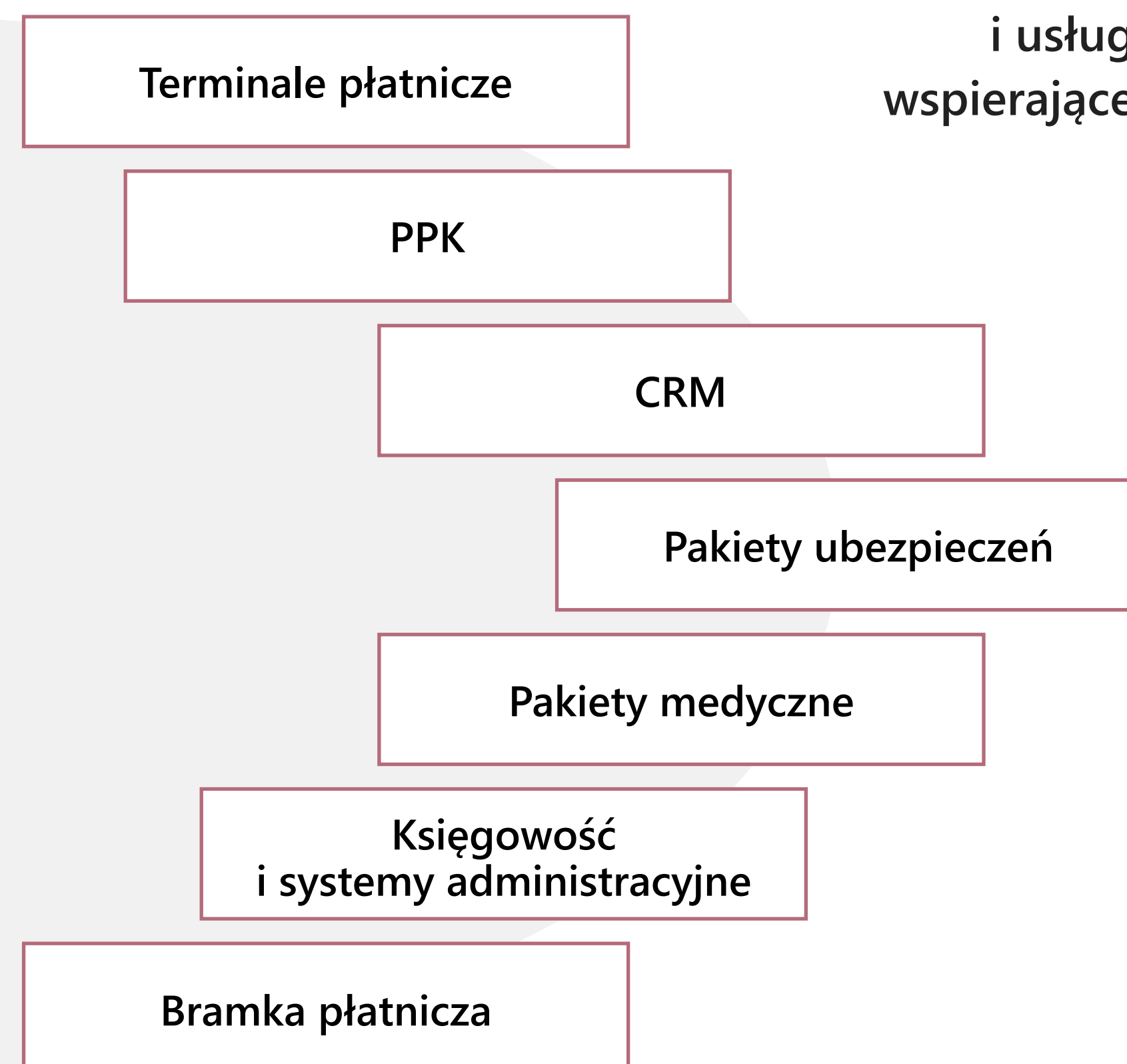
- Alior Bank jako partner biznesowy - regionalizacja i specjalizacja obsługi w wyselekcjonowanych branżach m.in. producentów opakowań papierowych, e-commerce i handlu, gastronomii czy kosmetyków oraz prywatnej opieki zdrowotnej
- Wsparcie poprzez udostępnienie klientom szerokiej analizy branż, konkurencji i globalnych trendów w sektorze, w którym prowadzą działalność

Pogłębimy relację z klientem biznesowym dzięki kompleksowemu ekosystemowi produktów i usług

Nowoczesne produkty
i usługi bankowe



Kompleksowe produkty
i usługi pozabankowe,
wspierające rozwój biznesu



Rozwiniemy sieć ekspertów produktowych i branżowych doradzających przedsiębiorcom

► Kompetencje branżowe

- Rozwój branżowych kompetencji bankierów
- Analizy i benchmarki branż preferowanych
- Eventy branżowe i networking
- Szkolenia branżowe i certyfikacja

► Kompetencje produktowe

- Regionalne struktury wsparcia sprzedaży:
 - Eksperti bankowości transakcyjnej
 - Eksperti finansowania handlu
 - Eksperti skarbowi
 - Eksperti leasingowi

► Regionalizacja i specjalizacja kompetencji

- Rozwój kompetencji dostosowanych do specyfiki biznesu w danym regionie
- Specjalizacje sprzedażowe

► Kompetencje cyfrowe

- Bankier jako doradca i ambasador cyfryzacji

Rozwój kompetencji doradców klienta biznesowego

► Oczekiwane efekty

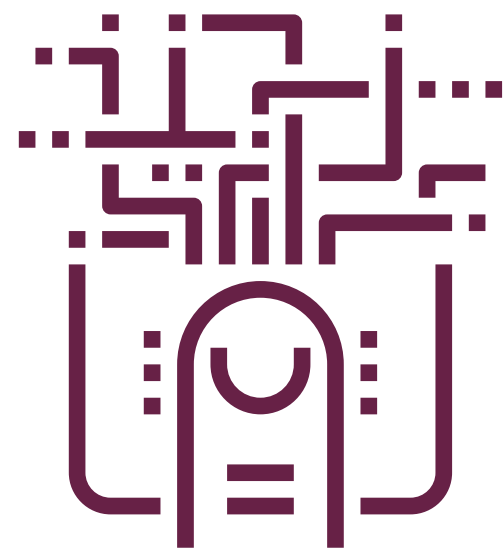
35%

Udział sprzedaży kredytów do branż preferowanych w segmencie klienta biznesowego

60%

Odsetek bankierów klienta biznesowego z certyfikacją branżową

Rozwiniemy kanały i procesy cyfrowe dla klientów biznesowych



Nowy system bankowości internetowej i mobilnej

- Nowoczesne rozwiązania gwarantujące bezpieczeństwo klientów, m.in. dzięki wykorzystaniu biometrii behawioralnej
- Wykorzystanie otwartej bankowości w celu dostępu do rachunków z innych banków
- Integracja ERP z systemami FK/HR umożliwiająca obsługę przedsiębiorstwa w dowolnym miejscu i czasie
- Obsługa fakturowania, gospodarki magazynowej, zarządzania kadrami, raportów biznesowych i miękkiej windykacji



Cyfryzacja procesów sprzedażowych i posprzedażowych

- Cyfryzacja procesów kredytowych z wykorzystaniem zautomatyzowanej oceny klientów
- Repozytorium prywatnych dokumentów klientów w bankowości elektronicznej, w tym digitalizacja dokumentów kredytowych
- Spersonalizowane oferty pre-approved i pre-sale dzięki nowoczesnemu CRM
- Zwiększenie liczby czynności, które klient może wykonać samodzielnie w aplikacji mobilnej i www

▶ Oczekiwane efekty

+20%

Wzrost liczby transakcji w kanale mobile w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw

45%

Odsetek czynności realizowanych samodzielnie przez klientów z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw



► Transformacja banku

Programy strategiczne

Lider technologiczny

Efektywność

Zarządzanie ryzykiem i kapitałem

Bank zaangażowanych ekspertów

Zaawansowanie technologiczne umożliwia nam szybkie i sprawne poruszanie się w zmieniających się warunkach rynkowych

1...

2...

3...

► Dla klientów

Bezpieczne usługi

Dostęp do informacji
o produktach
we wszystkich kanałach

Usługi dostępne
tu i teraz

► Dla banku

1 godzina na dostarczenie
infrastruktury

2 tygodnie na development

Co 3 tygodnie
wdrożenie na produkcję

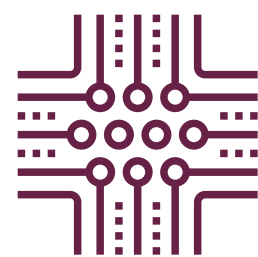
Efektywna architektura i kompetencje IT nadal będą źródłem naszej przewagi

▶ Technologie chmurowe



- Model hybrydowy łączący zasoby chmury prywatnej i wielu chmur publicznych
- Wykorzystanie usług PaaS (Platform as a Service) i narzędzi wspierających efektywność budowy i zarządzania środowiskiem IT
- Narzędzia i usługi standardowe klasy ERP dostarczane z chmury publicznej w modelu SaaS (Software as a Service)
- Usługi kognitywne dostarczane z chmury publicznej

▶ Nowoczesna architektura



- Otwarta architektura platformy integracyjnej dla partnerów
- Projektowanie w domenach mikroserwisowych
- Architektura i organizacja umożliwiająca pracę w niezależnych zespołach wytwórczych

▶ Procesy i organizacja



- Automatyzacja procesu produkcji i testowania oprogramowania
- Programowalne, automatyczne procesy w środowisku IT, dostępne w modelu self-service
- Centra kompetencyjne odpowiedzialne za transformację w kluczowych obszarach, w tym: AI, advanced analytics i cloud computing
- Praca w autorskiej zwinnej metodyce AGILOR

▶ Unifikacja systemów



- Jednolite doświadczenie użytkownika w różnych kanałach dystrybucji
- Obsługa urządzeń mobilnych z zachowaniem spójności doświadczenia klienta
- Kluczowe obszary unifikacji systemów: Front- i back-office, Centrum Identyfikacji Tożsamości, Centrum Autoryzacyjne

Zapewnimy najwyższe standardy bezpieczeństwa i ochrony interesów naszych klientów

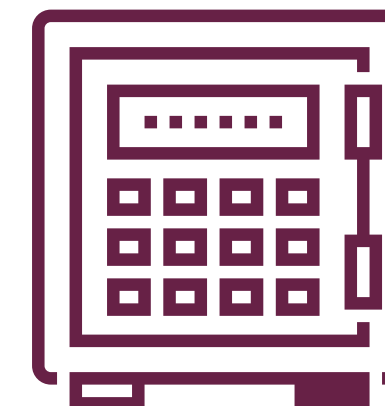
▶ Bezpieczny klient



- Wdrożenie biometrii behawioralnej i rozwiązań ułatwiających klientom zarządzanie bezpieczeństwem produktów

- Weryfikacja cyfrowej tożsamości w kanałach online
- Tarcza Malware 3.0 - rozwój rozwiązania służącego do detekcji złośliwego oprogramowania na urządzeniach klientów
- Narzędzie wykorzystujące sztuczną inteligencję do automatyzacji analizy alertów i obszarów potencjalnych nadużyć

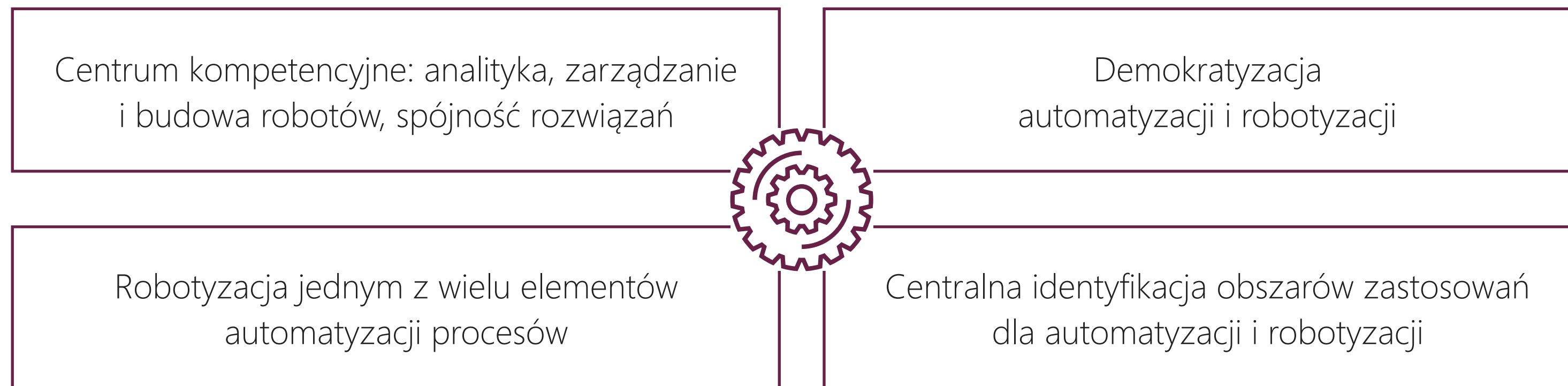
▶ Bezpieczny bank



- Rozwój Security Operation Center - rozbudowa systemów monitoringu i wykrywania nadużyć w systemach wewnętrznych z użyciem uczenia maszynowego i robotyzacji zadań
- Budowa Centralnego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Technicznym i Fizycznym integrującego systemy bezpieczeństwa banku
- Prewencja dzięki efektywnej agregacji i analityce danych

Robotyzacja i algorytmy usprawnią nasze procesy

► Program robotyzacji



Digitalizacja danych i Process Mining

- Szersze wykorzystanie technologii OCR
- Identyfikacja procesów, które są najodpowiedniejsze do automatyzacji (Robotic Process Automation jako narzędzie wspierające process mining)

Robotic Process Automation Robotic Desktop Automation

- Efektywne łączenie funkcjonalności robotów attended/unattended (integracja wykorzystywanych platform RPA/RDA)
- Robot as a service

Narzędzia low-code, no-code

- Udostępnienie narzędzi (low-code, no-code oraz RPA) do samodzielnej budowy rozwiązań informatycznych przez pracowników biznesowych

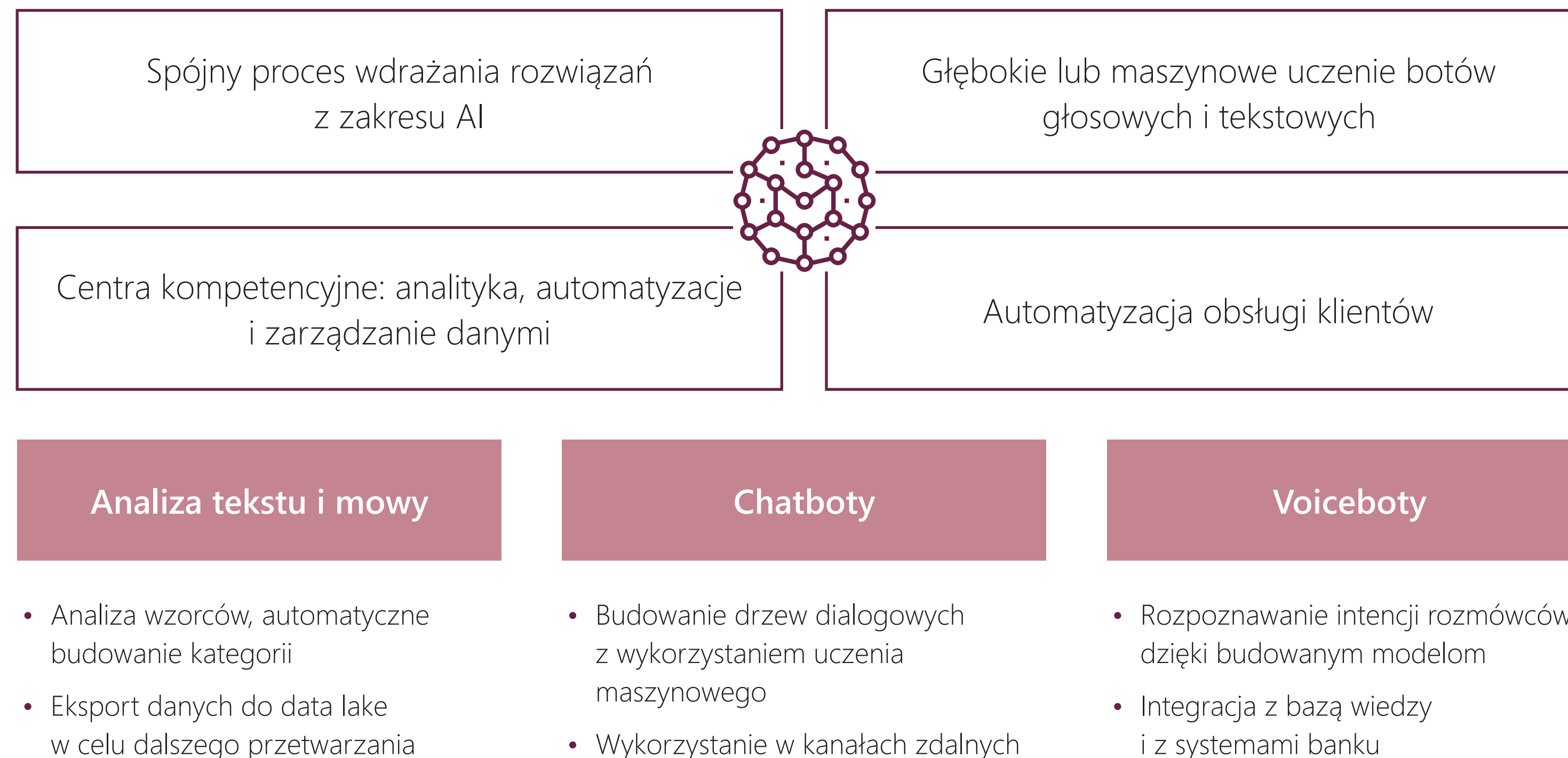
► Oczekiwane efekty



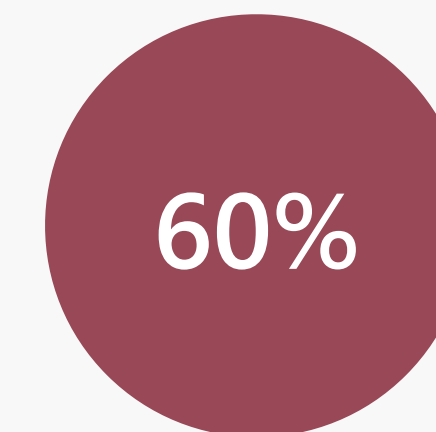
Liczba robotyzowanych procesów rocznie

Dzięki platformie AI obniżymy koszty i zwiększymy szybkość obsługi

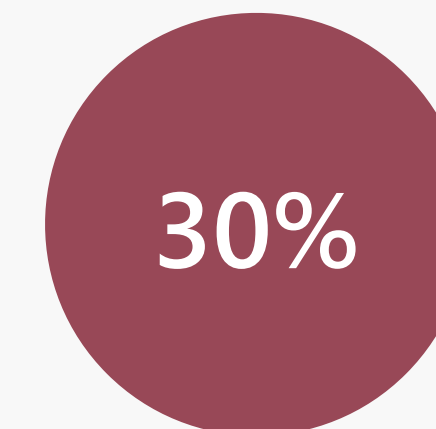
► Podejście do rozwoju platformy AI



► Oczekiwane efekty

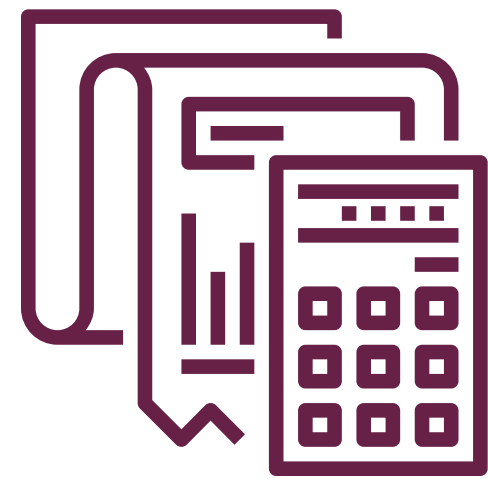


Odsetek rozmów na infolinii z udziałem voicebotów



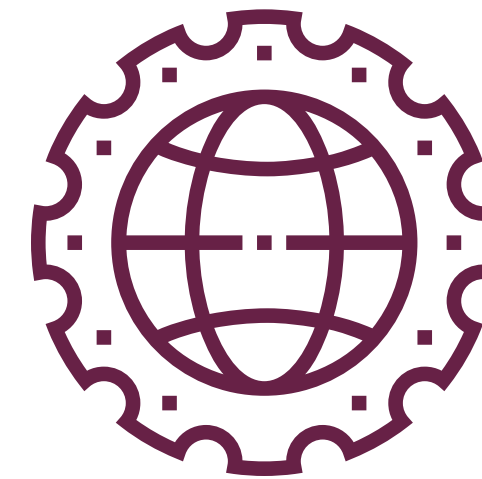
Odsetek rozmów z klientami prowadzonych za pośrednictwem chatbotów

Strategia zarządzania ryzykiem wspierająca strategię banku



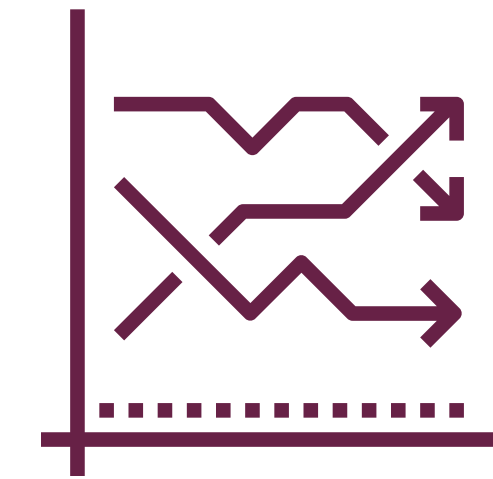
► Ryzyko kredytowe

- Rozwój akcji kredytowej zgodnie z zaplanowaną strukturą i jakością portfela kredytowego
- Zmniejszenie wrażliwości portfela kredytowego na zmianę sytuacji makroekonomicznej
- Rozwój i spójność standardów zarządzania ryzykiem w ramach grupy Alior Banku



► Ryzyko operacyjne

- Kontynuacja obniżania limitu strat operacyjnych w relacji do funduszy własnych banku
- Budowanie kultury i świadomości ryzyka operacyjnego z naciskiem na działania prewencyjne
- Automatyzacja funkcji kontroli ryzyka operacyjnego
- Dalszy rozwój stosowania metody AMA



► Ryzyko rynkowe i płynności

- Utrzymanie stabilnego poziomu miar i limitów ryzyka rynkowego i płynności, z uwzględnieniem warunków stresowych
- Wysokie bufory płynnościowe odzwierciedlone w strukturze bilansu
- Kontynuacja poprawy miar koncentracji bazy depozytowej i obniżenie współczynnika kosztów finansowania poniżej 1%

Optymalizujemy każdy z kluczowych obszarów istotnych dla akwizycji preferowanych klientów

2,4% Koszt ryzyka w 2019 w wyniku przeglądu portfela, zabezpieczeń i stóp odzysków

1,5% Średnioroczny znormalizowany długoterminowy koszt ryzyka nowej akcji kredytowej w latach 2020-2022

1,8% Roczny koszt ryzyka w 2022 roku

Polityka cenowa oparta o metodologię Risk-Based-Pricing

- Doskonalimy procesy wyceny marży za ryzyko oraz dopasujemy cenę do poziomu ryzyka klienta i transakcji
- Optymalizujemy politykę cut-off migrując z modelu prawdopodobieństwa niewypłacalności w kierunku zindywidualizowanej oceny oczekiwanej straty
- Zwiększamy udział klientów z główną relacją i profilem niskiego ryzyka

Kompleksowa aktualizacja polityki zapewni długoterminową rentowność akcji kredytowej

- Politykę kredytową dopasujemy do profili poszczególnych branż (KB) i profili ryzyka (KI), stymulując rozwój segmentów o najbardziej korzystnym profilu ryzyka
- Strategia zarządzania ryzykiem i apetyt określa cele w ujęciu life-time (krzywe kosztów ryzyka i dochodowości akcji kredytowej w całym cyklu życia kredytów)
- Ocena ryzyka zorientowana na zwiększenie odporności kosztów ryzyka na zmianę cyklu gospodarczego

Optymalizacja i digitalizacja procesu kredytowego z zastosowaniem zaawansowanej analityki

Obszar produktowy	Aktualny poziom optymalizacji procesu	Termin osiągnięcia poziomu powyżej rynku
Pożyczka gotówkowa	powyżej rynku	2019
Kredyty hipoteczne	na poziomie rynku	II poł. 2021
Kredyty dla mikroprzedsiębiorstw	powyżej rynku	2019
Kredyty dla dużych firm	poniżej rynku	I poł. 2021

Kontynuujemy równoważenie struktury portfela kredytowego

Konsekwentny wzrost

Zwiększenie udziału w portfelu mniej ryzykownych produktów, w tym kredytów hipotecznych, leasingu i faktoringu

Zwiększenie udziału małych i średnich przedsiębiorstw w nowej sprzedaży segmentu klienta biznesowego

Rozwój kompetencji branżowych bankierów i analityków kredytowych oraz pogłębianie relacji i zwiększanie transakcyjności klientów

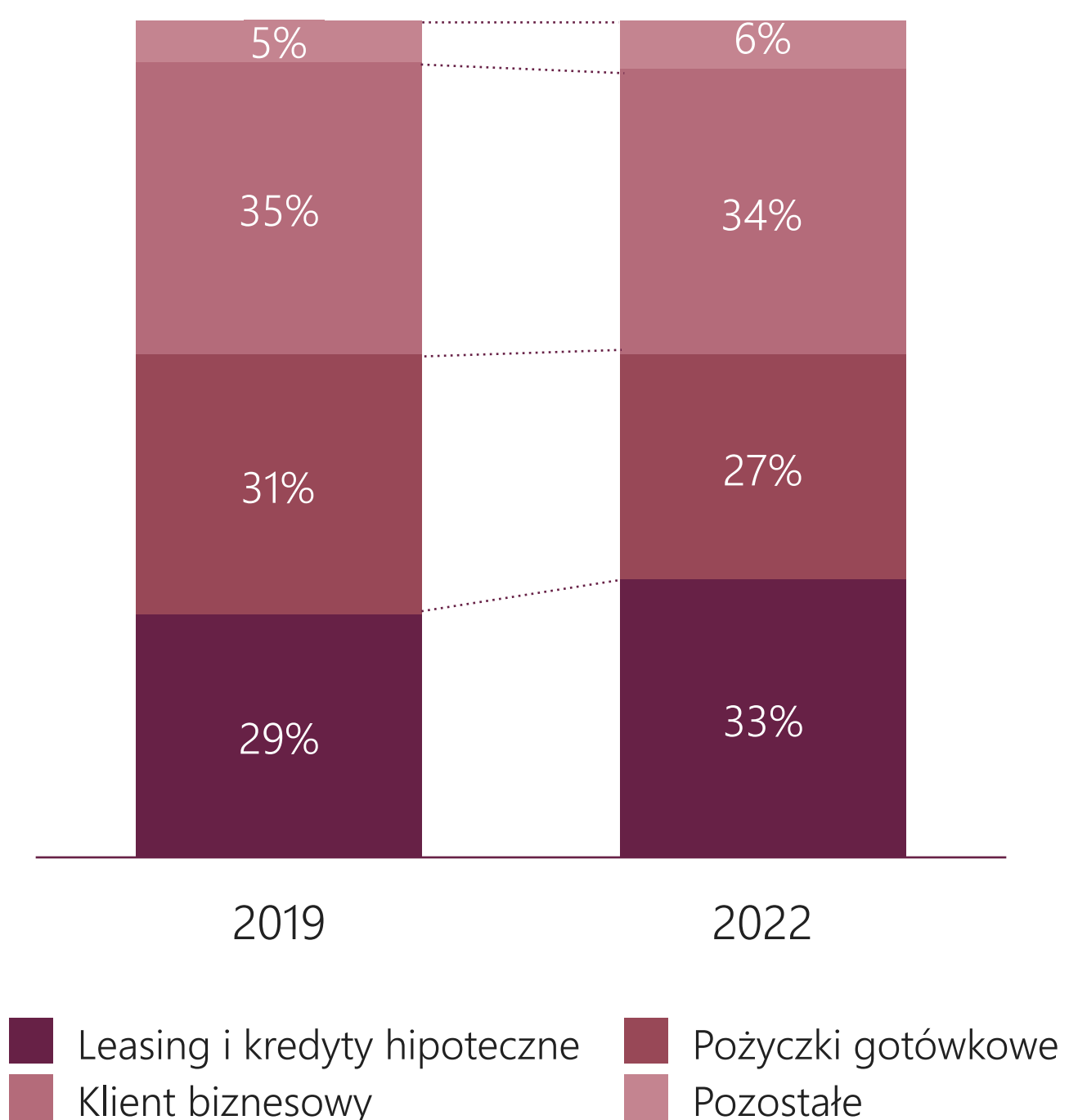
Aktywne i skuteczne zarządzanie

Świadome budowanie oczekiwanej struktury branżowej

Skuteczne zarządzanie ryzykiem koncentracji jednostkowych zaangażowań

Ograniczanie profili wysokiego ryzyka lub charakteryzujących się niską odpornością na zmianę cyklu gospodarczego

Struktura portfela kredytowego



Wprowadzimy zaawansowane metody zarządzania ryzykiem kredytowym

▶ Zaawansowane metody zarządzania ryzykiem kredytowym

- Budowanie odporności portfela na cykle koniunkturalne
- Zaawansowane metody zarządzania - regulacyjne (IRBA) oraz wewnętrzne (IRMS)
- Wykorzystanie narzędzi zaawansowanej analityki
- Wykorzystanie gwarancji BGK dla dodatkowego zabezpieczenia portfela

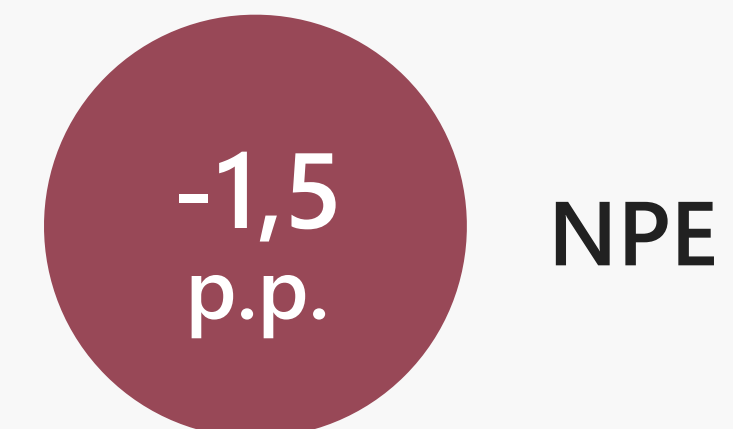
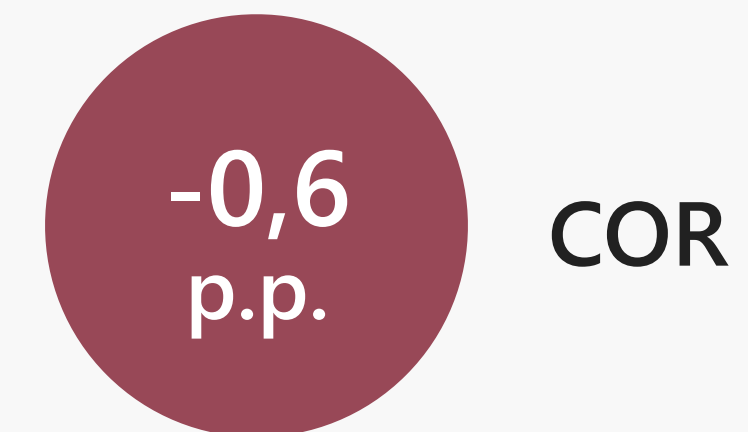
▶ Efektywny monitoring i windykacja

- Dalszy rozwój procesów KYC i monitoringu istniejącego portfela
- Maksymalna automatyzacja procesów i integracja systemów wspierających

▶ Zintegrowane podejście do ryzyka w ramach grupy Alior Banku

- Zintegrowane procesy ryzyka
- Transparentne kryteria akceptacji i odrzucenia, zwiększające skuteczność działań akwizycyjnych
- Wymiana i integracja danych analitycznych - całościowe spojrzenie na profil klienta
- Wykorzystanie danych z procesów monitoringu do automatyzacji i uproszczenia procesów kredytowych
- Kompleksowa ewolucja metodyk w kierunku *risk-based approach* (RBA)

▶ Oczekiwane efekty



Utrzymamy pozycję kapitałową wyraźnie powyżej limitów regulacyjnych

2019: Osiągnęliśmy współczynniki kapitałowe pozwalające na wypłatę dywidendy

2020 - 2022: Zakładamy utrzymanie stabilnej pozycji kapitałowej

Bufory kapitałowe na koniec każdego roku w horyzoncie strategii

>125
bps

>650
mln zł

► Filary utrzymania adekwatnej pozycji kapitałowej

Wysoka rentowność akcji kredytowej	ROE	↑
Wzrost udziału przychodów pozaodsetkowych nieobciążających kapitału	%	↑
Spadek kosztów ryzyka	CoR	↓
Wzrost efektywności kosztowej	C/I	↓

► Inicjatywy wspierające ochronę i wzrost funduszy własnych

- Świadome kształtowanie struktury (klas) aktywów kredytowych - wzrost udziału aktywów mniej kapitałochłonnych
- Realizacja inicjatyw kapitałowych wraz ze ścisłą kontrolą uzyskiwanych efektów w relacji do założeń (AMA 3, RWA w segmencie KB, sekurytyzacja, optymalizacja wykorzystania instrumentów gwarancyjnych)
- Rozpoczęcie projektu IRB w 2020 roku (uzyski kapitałowe od 2024 roku pomimo oczekiwanych zmian regulacyjnych w zakresie m.in. wymogów kapitałowych w reżimie IRB)

Zadbamy o rozwój naszych pracowników i staniemy się bankiem zaangażowanych ekspertów

▶ Trwałe relacje z pracownikami

Relacje międzyludzkie są naszym najważniejszym źródłem przewagi. 84% pracowników uważa, że w ich zespole jest dobra współpraca

- Stawiamy na trwałe relacje z pracownikami – to oni budują długoterminowe relacje z naszymi klientami
- Planujemy długoterminowy rozwój zawodowy na ścieżkach eksperckich

▶ Rozwój

70% pracowników Alior Bank uważa, że istotnie rozwinęło swoje kompetencje w ostatnim roku

- Dalszy rozwój kluczowych ról i umiejętności eksperckich
- Programy reskillingowe - nabywanie umiejętności o rosnącym popycie i cenionych przez klientów
- Rozwój kompetencji przywódczych w zakresie właściwego zarządzania ekspertami

▶ Doświadczenie pracownika

Pracownik ma wpływ na decyzje podejmowane w banku - kultura otwartej komunikacji, delegacja kompetencji, płaska struktura organizacyjna

- Ograniczanie prostych czynności administracyjnych dzięki automatyzacji i robotyzacji, by odciążyć pracowników
- Rozwój cyfrowego środowiska pracy
- Elastyczne formy i metody pracy

▶ Oczekiwane efekty

>55%

Wskaźnik zaangażowania pracowników

Rozwijamy się odpowiedzialnie, wspieramy społeczność i środowisko, w którym działamy



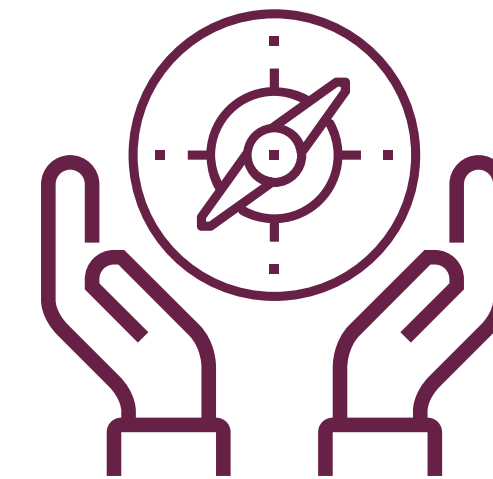
▶ Odpowiedzialność społeczna

- Promocja czytelnictwa - współpraca z Fundacją Zaczytani.org oraz Festiwałem Języka Polskiego w Szczecinie
- Wsparcie młodych talentów - współpraca z Krajowym Funduszem na rzecz Dzieci
- Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu seniorów
- Rozwój wolontariatu pracowniczego



▶ Ochrona środowiska

- Wymiana floty samochodowej na niskoemisyjną
- Nowe oddziały wykorzystujące materiały od lokalnych dostawców i ograniczające zużycie zasobów
- Dalsze ograniczanie zużycia papieru – cyfrowy podpis



▶ Ład korporacyjny

- Opracowanie i wdrożenie nowej strategii CSR
- Raportowanie zgodne z GRI

▶ 4. Jak to zmierzamy

W horyzoncie strategii stawiamy sobie ambitne i realistyczne cele

► Wolumen biznesu

Aktywa	
2019	2022
77 mld zł	95 mld zł

Liczba klientów KI	
2019	2022
4,1 mln	4,5 mln

Liczba klientów KB	
2019	2022
220 tys.	300 tys.

► Ryzyko i kapitał

COR	
2019	2022
2,4%	1,8%

Nadwyżka Tier1	
2019	2022
180 bps	>125 bps

NPE	
2019	2022
14%	12,5%

► Rentowność

ROE	
2019	2022
8,4%	>10%

NIM	
2019	2022
4,5%	4,6%

C/I	
2019	2022
43%	41%

COF	
2019	2022
1,2%	<1%

Co przyniosą nam kluczowe inicjatywy i jak to zmierzimy (1/2)

Alior Mobile		Personalizacja		Wygoda		Relacja z klientem biznesowym	
Liczba użytkowników aplikacji Alior Mobile w 2022 roku	1,5 mln	Wzrost liczby klientów indywidualnych i klientów w segmencie mikroprzedsiębiorstw do 2022 roku	500 tys.	NPS relacyjny w 2022 roku	40%	Udział sprzedaży kredytów do branż preferowanych w segmencie klienta biznesowego w 2022 roku	35%
Liczba nowych klientów indywidualnych pozyskanych dzięki funkcjonalnościom Alior Mobile do 2022 roku	300 tys.	Wzrost liczby klientów w segmencie mikroprzedsiębiorstw do 2022 roku	80 tys.	Odsetek ROR klientów indywidualnych sprzedanych online w 2022 roku	35%	Odsetek bankierów klienta biznesowego z certyfikacją branżową w 2022 roku	60%
		Liczba aktywnych usług dodatkowych w segmencie klienta indywidualnego w 2022 roku	1,2 mln	Liczba nowych klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw pozyskanych online w 2022 roku	15 tys.	Wzrost liczby transakcji w kanale mobile w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw do 2022 roku	20%
		Obniżenie liczby odejść klientów indywidualnych do 2022 roku	-15%	NPS obsługi w placówkach w 2022 roku	80%	Odsetek czynności realizowanych samodzielnie przez klientów z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw w 2022 roku	45%
		Regularny przyrost wolumenu pożyczki (CAGR)	3%	Redukcja liczby placówek do 2022 roku	-25%		
		Udział sprzedaży wolumenu pożyczek gotówkowych w kanałach zdalnych w 2022 roku	25%	Liczba nowoczesnych oddziałów w 2022 roku	110		
		Wzrost przychodów banku z inicjatyw realizowanych wspólnie z PZU (CAGR)	50%	Odsetek dyspozycji wykonanych automatycznie lub samodzielnie przez klientów indywidualnych i klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw online w 2022 roku	40%		

CAGR: średnia roczna stopa wzrostu (w latach 2020-2022)

Co przyniosą nam kluczowe inicjatywy i jak to zmierzimy (2/2)

Lider technologiczny		Efektywność		Zarządzanie ryzykiem i kapitałem		Bank zaangażowanych ekspertów	
Czas potrzebny na development nowego produktu lub wartości biznesowej w 2022 roku	2 tygodnie	C/I w 2022 roku	41%	NPE w 2022 roku*	-1,5 p.p.	Wskaźnik zaangażowania pracowników w 2022 roku	>55%
Częstotliwość wdrożeń nowych produktów lub wartości biznesowych w 2022 roku	co 3 tygodnie	Liczba zrobotyzowanych procesów rocznie w latach 2020-2022	60	COR w 2022 roku*	-0,6 p.p.		
Czas potrzebny na uruchomienie infrastruktury IT w 2022 roku	1 godzina	Odsetek rozmów na infolinii z udziałem botów w 2022 roku	60%	Nadwyżka Tier1 na koniec roku w latach 2020-2022	>125 bps		
		Odsetek rozmów z klientami prowadzonych za pośrednictwem chatbotów w 2022 roku	30%	Nadwyżka Tier1 na koniec roku w latach 2020-2022	>650 mln zł		

* Różnica względem stanu na Q4 2019

CAGR: średnia roczna stopa wzrostu (w latach 2020-2022)

Zastrzeżenia prawne

Niniejsza prezentacja („**Prezentacja**”) została przygotowana przez Alior Bank („**Bank**”) i nie stanowi ani oferty sprzedaży, ani zaproszenia do złożenia oferty nabycia lub objęcia papierów wartościowych lub instrumentów finansowych wyemitowanych przez Bank lub jakiegokolwiek porady lub rekomendacji w odniesieniu do papierów wartościowych lub innych instrumentów finansowych wyemitowanych przez Bank. Żadna część niniejszej Prezentacji, ani fakt jej dystrybucji, nie powinny stanowić podstawy, i nie można się na nią powoływać, w związku z jakąkolwiek umową lub zobowiązaniem lub decyzją inwestycyjną.

Niniejsza Prezentacja może zawierać stwierdzenia odnoszące się do przyszłości. Stwierdzenia te opierają się na obecnych przewidywaniach Zarządu i zależą od wielu czynników, na które Bank nie ma wpływu, oraz obarczone są szeregiem znanych oraz nieznanymi ryzyk, niepewności oraz innych czynników, które mogą spowodować, że faktyczne wyniki, poziom działalności bądź osiągnięcia Banku mogą istotnie odbiegać od przyszłych wyników, poziomu działalności bądź osiągnięć wyrażanych lub sugerowanych w stwierdzeniach dotyczących przyszłości. Bank nie jest zobowiązany do aktualizowania lub publicznego ogłaszania jakichkolwiek zmian i modyfikacji w odniesieniu do jakichkolwiek twierdzeń dotyczących przyszłości zawartych w Prezentacji, ani nie planuje dokonywać takich aktualizacji lub ogłoszeń.

Niniejsza Prezentacja nie stanowi prognozy ani szacunku wyników, w związku z tym zmiany strategii albo zmiana zamiarów Banku wywołana nieprzewidzianymi okolicznościami mającymi wpływ na strategię albo zamiary Banku, nie będą podlegały publikacji w trybie przewidzianym dla informowania o zmianach prognozy lub szacunku wyników. Bank, ani jakikolwiek z jego przedstawicieli, podmiotów dominujących bądź zależnych nie będzie ponosił odpowiedzialności za jakąkolwiek szkodę wynikającą z jakiegokolwiek użycia Prezentacji lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych lub na innej podstawie pozostającej w związku z Prezentacją.

Niektóre informacje zawarte w tej Prezentacji mogły zostać zaczerpnięte z publicznie dostępnych źródeł, które Bank uważa za wiarygodne, niemniej Bank nie składa żadnych zapewnień co do ich precyzyjności i kompletności. Informacje zawarte w niniejszej Prezentacji powinny być czytane z zastrzeżeniem oraz łącznie z innymi publicznie dostępnymi informacjami, w tym, tam gdzie znajduje to zastosowanie, z jakimikolwiek szerszymi materiałami informacyjnymi opublikowanymi przez Bank. Informacje zawarte w niniejszej prezentacji nie podlegały niezależnej weryfikacji, oraz w każdej sytuacji mogą podlegać zmianom lub modyfikacjom. Prezentacja może zawierać informacje lub wskaźniki finansowe, które nie były przedmiotem audytu, przeglądu lub innej oceny ze strony zewnętrznego audytora.

Prezentacja nie jest przeznaczona do publikowania lub rozpowszechniania w państwach, w których taka publikacja bądź rozpowszechnianie mogą być niedozwolone zgodnie z właściwymi przepisami prawa.

Więcej niż bank

Strategia Alior Banku 2020-2022

