



Operacjonalizacja strategii Alior Banku na lata 2017-2020

Cyfrowy Buntownik

Prezentacja dla inwestorów, analityków i mediów

Warszawa, 4 października 2017 r.



PLAN OPERACJONALIZACJI STRATEGII – PODSUMOWANIE (1/3)

- Zgodnie z planem operacjonalizacji strategii celem Alior Banku (Banku) jest osiągnięcie ROE 14%, C/I 39% i NIM 5,1% już w 2019 roku (o rok szybciej niż przewidziano w strategii) oraz utrzymanie rocznego tempa wzrostu wolumenu kredytów na poziomie 5-6 mld PLN brutto (zgodnie z założeniami strategii).
- Zgodnie z planem Bank osiągnie możliwość wypłaty dywidendy w 2020 roku (tj. z zysku za rok 2019), uwarunkowanej wytycznymi i oczekiwaniami KNF.
- Alior Bank nie planuje emisji akcji w celu podwyższenia kapitału w horyzoncie strategii.
- Plan kapitałowy do 2020 roku zakłada, że Bank spełni wymogi regulacyjne w zakresie współczynnika Tier 1 bez wykorzystania instrumentów kapitałowych (takich jak gwarancja czy sekurytyzacja), przy utrzymaniu planowanego tempa wzrostu.
- Plan kapitałowy Alior Banku zakłada utrzymanie nadwyżki kapitałowej co najmniej 50 punktów bazowych powyżej minimum regulacyjnego Tier 1. W tym celu Bank zamierza przejściowo w roku 2018 wykorzystać linię gwarancyjną o maksymalnym potencjale uwolnienia kapitału do 300 mln PLN. Dodatkowo Bank bierze pod uwagę możliwość przeprowadzenia jednej transakcji sekurytyzacyjnej. Bank zakłada wykorzystanie powyższych instrumentów na poziomie do 230 mln PLN uwolnionego kapitału Tier 1.
- Zgodnie z przyjętym planem, celem Alior Banku jest osiągnięcie kosztu ryzyka na poziomie 1,6% w 2020 roku.
- Cel strategiczny na koszt finansowania pozostaje bez zmian tj. na poziomie 1,1%.



PLAN OPERACJONALIZACJI STRATEGII – PODSUMOWANIE (2/3)

- Celem Alior Banku jest utrzymanie obecnej struktury alokacji kapitału pomiędzy segmentem klienta biznesowego (ok. 51%) i klienta indywidualnego (ok. 49%).
- W ramach segmentu klienta biznesowego, celem Banku jest zwiększenie alokacji kapitału na segment mikro i małych przedsiębiorstw z 31% obecnie na 47% w 2020 roku przy jednoczesnym wdrażaniu inicjatyw stabilizujących poziom kosztu ryzyka.
- Zwiększenie ekspozycji na małe i średnie przedsiębiorstwa pozwoli na przyspieszenie osiągnięcia celu ROE na poziomie 14% (w roku 2019) i uwolnienie około 350 mln PLN kapitału Tier 1 w horyzoncie realizacji strategii.
- W ramach segmentu klienta indywidualnego, celem Banku jest zwiększenie liczby klientów z główną relacją bankową o 77% do 2020 r. i uzyskanie udziału klientów z główną relacją bankową w nowo pozyskiwanych klientach daily bankingu na poziomie 55%.
- Plan zakłada, że ok. 30% nowych klientów daily banking będzie pozyskiwanych poprzez kanały cyfrowe.



PLAN OPERACJONALIZACJI STRATEGII – PODSUMOWANIE (3/3)

- Bank wdraża własną metodykę zarządzania zasobami IT (AGILOR) oraz Model Zarządzania Innowacjami Alior Banku w celu umocnienia przewagi konkurencyjnej w oparciu o technologię.
- Co roku Bank przeznaczy 100 mln PLN na inwestycje w IT i innowacje, w czterech obszarach:
 - infrastruktura IT,
 - nowe systemy i narzędzia mobilne,
 - innowacje i Fintechy,
 - bezpieczeństwo cyfrowe.
- Alior Bank będzie rozwijał współpracę z PZU oraz Pekao w celu realizacji synergii zarówno kosztowych, jak i przychodowych.
- Plan wdrożenia Strategii Cyfrowego Buntownika obejmuje 70 inicjatyw w ramach 12 obszarów.
- Zgodnie ze Strategią Cyfrowego Buntownika, Bank będzie analizował możliwości rozwoju w zakresie dalszych transakcji fuzji i przejęć.



ZGODNIE Z PLANEM WDROŻENIA STRATEGII, CELEM BANKU JEST OSIĄGNIĘCIE KLUCZOWYCH FINANSOWYCH KPIs WCZEŚNIEJ NIŻ W 2020 r.

	1H2017	Cel strategiczny	Zakładany rok osiągnięcia
ROE	5,8%	14%	2019
NIM <i>marża odsetkowa netto</i>	4,8%	5,1%	2019
C/I <i>koszty / przychody</i>	55%	39%	2019
CoR <i>koszty ryzyka</i>	1,8%	1,6%	2020
Roczny wzrost kredytów brutto*	3,6 mld PLN (za 6 m-cy 2017)	5-6 mld PLN	w latach 2017-2020

*tj. bez uwzględnienia odpisów, sprzedaży NPL, transakcji Buy Sell Back i sekurytyzacji



CELEM BANKU JEST KONCENTRACJA NA KANAŁACH CYFROWYCH

	1H 2017	Cele strategiczne 2020		
Bankowość detaliczna	Udział kanału on-line w sprzedaży pożyczki	12%	32%	<ul style="list-style-type: none">• Nowa aplikacja mobilna i internetowa w bankowości detalicznej• Nowa bankowość mobilna dla klientów biznesowych• Procesy sprzedażowe end-to-end w kanałach cyfrowych, w tym oferty pre-approved• Program aktywizacji klientów indywidualnych i biznesowych w kanałach cyfrowych• Nowe rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa operacji w kanałach cyfrowych, w tym nowy standard dla klientów biznesowych
	Udział kanału on-line w sprzedaży ROR	13%	30%	
	Aktywni klienci mobilni	7%	30%	
	Aktywni klienci cyfrowi	33%	45%	
Bankowość korpo/SME	Udział klientów „first bank”	35%	70%	
	Udział klientów z dostępem do bankowości mobilnej	20%	100%	

Definicje:

Aktywny klient mobilny – klient logujący się do bankowości mobilnej Alior Banku przynajmniej 1/miesiąc

Aktywny klient cyfrowy – klient logujący się do bankowości internetowej Alior Banku przynajmniej 1/miesiąc

Klient „first bank” - klient regularnie opłacający składki ZUS/US z rachunku w Alior Banku



ELEMENTY OPERACJONALIZACJI STRATEGII

Pozycja kapitałowa

Zarządzanie ryzykiem

Rozwój biznesu

IT | Innowacje | Fintechy

Wdrożenie strategii

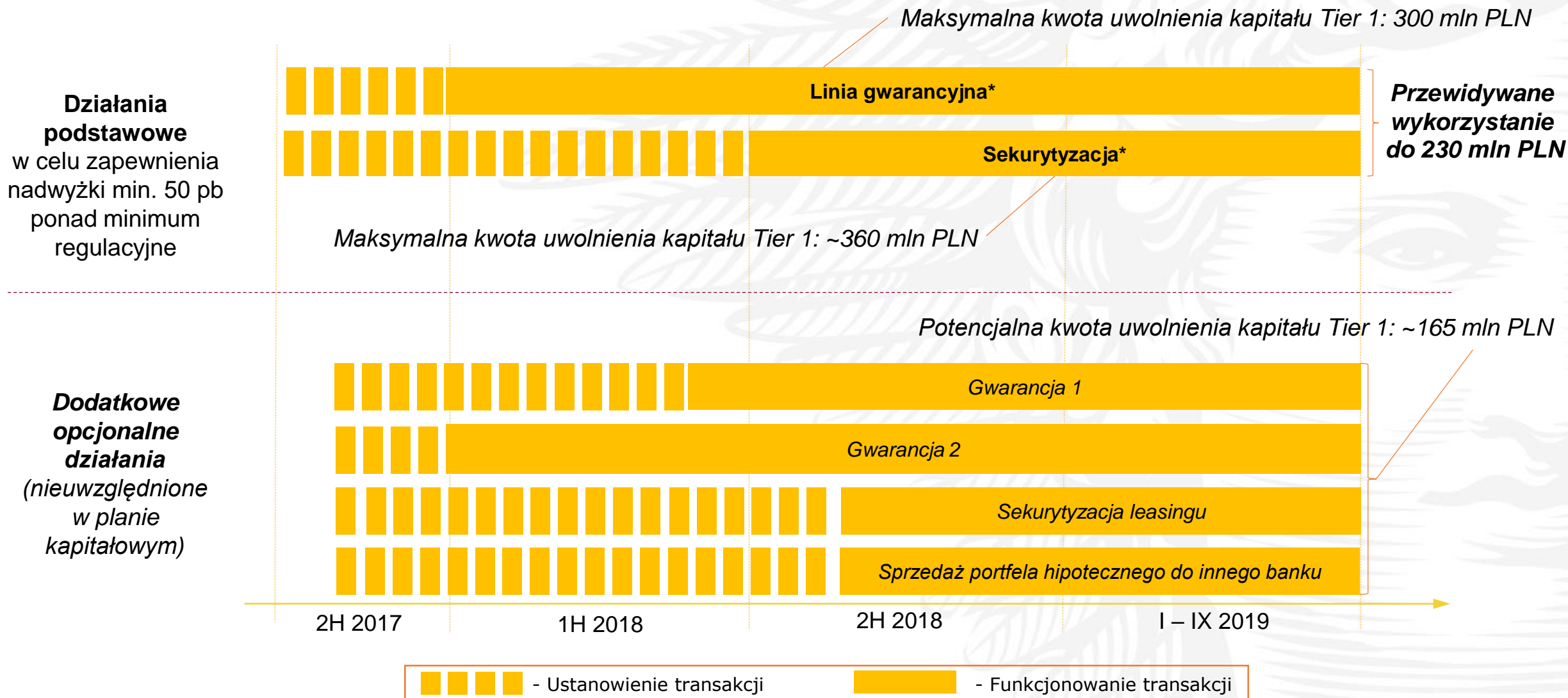


ALIOR BANK PLANUJE PRZEJŚCIOWE WYKORZYSTANIE INSTRUMENTÓW POZWALAJĄCYCH NA UTRZYMANIE ODPOWIEDNIEGO BUFORU BEZPIECZEŃSTWA PONAD MINIMALNE WYMOGI REGULACYJNE

- Bank nie planuje podwyższenia kapitału w horyzoncie strategii.
- Plan finansowy do 2020 roku zakłada, że Bank spełni wymogi regulacyjne w zakresie Tier 1 bez konieczności wykorzystania instrumentów kapitałowych takich jak gwarancja i sekurytyzacja, przy jednoczesnym utrzymaniu planowanego tempa wzrostu. Istotnym czynnikiem wspierającym utrzymanie współczynników kapitałowych na wymaganym poziomie będzie zwiększona alokacja kapitału na segment mikro i małych przedsiębiorstw (w przypadku którego stosowany jest współczynnik 0,7619 przy kalkulacji wymogu kapitałowego), co spowoduje uwolnienie około 350 mln zł kapitału Tier 1 do 2020 roku.
- Plan kapitałowy Alior Banku zakłada utrzymanie nadwyżki kapitałowej co najmniej 50 punktów bazowych powyżej minimum regulacyjnego Tier 1. W tym celu Bank zamierza przejściowo w roku 2018 wykorzystać linię gwarancyjną o maksymalnym potencjale uwolnienia kapitału do 300 mln PLN. Dodatkowo Bank bierze pod uwagę możliwość przeprowadzenia jednej transakcji sekurytyzacyjnej (portfela klientów biznesowych), umożliwiającej uwolnienie kapitału Tier 1 na poziomie do około 360 mln PLN. Bank zakłada wykorzystanie powyższych instrumentów na poziomie łącznie do 230 mln PLN uwolnionego kapitału Tier 1 w horyzoncie strategii (w przypadku przeprowadzenia sekurytyzacji, zmniejszy ona wykorzystanie linii gwarancyjnej).
- Bank analizuje dodatkowo cztery inne instrumenty optymalizujące pozycję kapitałową, mogące łącznie uwolnić około 165 mln PLN kapitału Tier 1.
- Bank jest również w trakcie akceptacji metodyki AMA (zaawansowanego zarządzania ryzykiem operacyjnym) przez KNF; w przypadku akceptacji uzysk kapitałowy szacowany jest na 25 punktów bazowych na kapitale Tier 1.
- W celu spełnienia wymogu TCR Bank planuje emisje obligacji podporządkowanych w IV kwartale 2017 roku i w 2018 roku.



PRZEWIDYWANY HARMONOGRAM WYKORZYSTANIA INSTRUMENTÓW KAPITAŁOWYCH



*oba instrumenty dotyczą tego samego portfela; w przypadku przeprowadzenia sekurytyzacji zmniejszy ona wykorzystanie linii gwarancyjnej



PLANOWANA PRZEZ BANK ZWIĘKSZONA ALOKACJA KAPITAŁU NA SEGMENT MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ INSTRUMENTY KAPITAŁOWE ZWIĘKSZĄ WSKAŹNIK TIER 1 O 1,0 P.P.

Uwolniony kapitał Tier 1 (M PLN)	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Zwiększona alokacja kapitału na segment mikro i małych przedsiębiorstw	160	250	350
Gwarancja/sekurytyzacja	230	230	230
Razem	390	480	580

Wpływ na współczynnik Tier 1 (p.p.)	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Zwiększona alokacja kapitału na segment mikro i małych przedsiębiorstw	0,3	0,4	0,6
Gwarancja/sekurytyzacja	0,5	0,4	0,4
Razem	0,8	0,8	1,0



ELEMENTY OPERACJONALIZACJI STRATEGII

Pozycja kapitałowa

Zarządzanie ryzykiem

Rozwój biznesu

IT | Innowacje | Fintechy

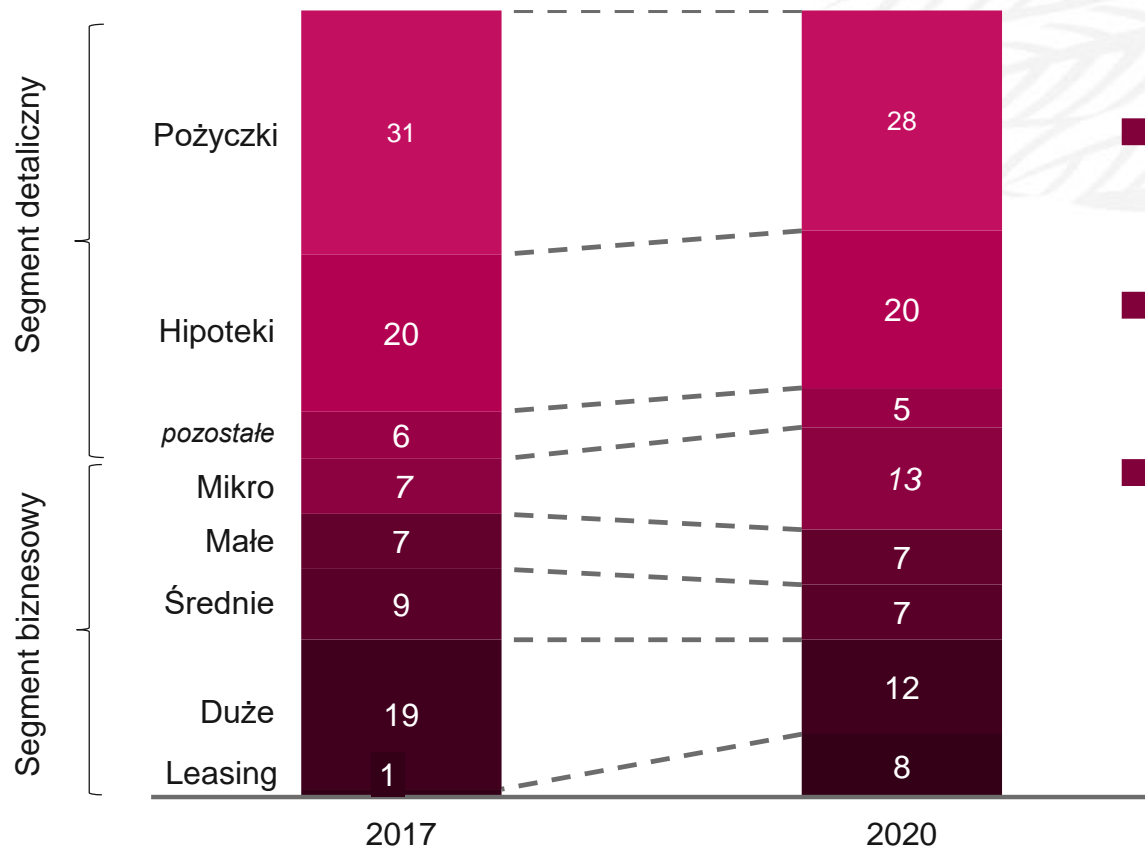
Wdrożenie strategii



BANK BĘDZIE KONTYNUOWAŁ OPTYMALIZACJĘ KOSZTÓW RYZYKA ZARÓWNO W SEGMENTCIE DETALICZNYM, JAK I KLIENTA BIZNESOWEGO

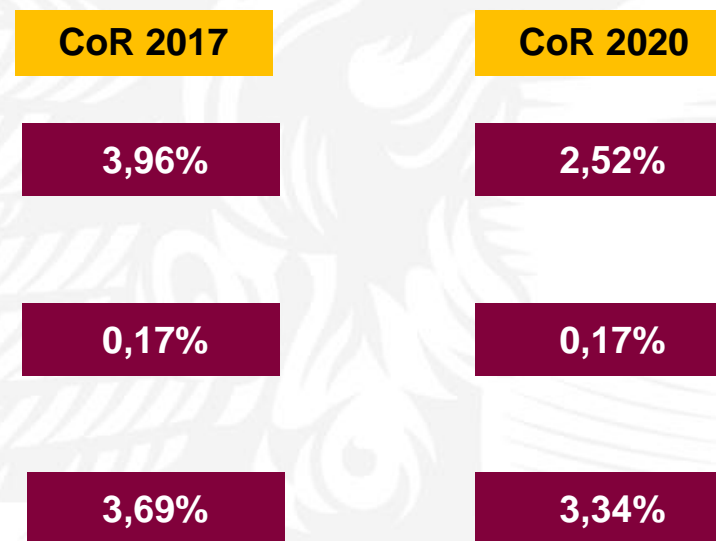
Przesunięcie wagi portfela aktywów w kierunku Mikro/SME

Struktura portfela aktywów wg typu produktu i segmentu klienta [%]



Obniżenie kosztów ryzyka w prawie wszystkich klasach aktywów

Koszty ryzyka [%]



Spadek łącznych kosztów ryzyka z 1,8% w 2017 do 1,6% w 2020

Skróty:
CoR – Cost of Risk (koszty ryzyka)



BANK PODEJMIE SZEREG DZIAŁAŃ OPTYMALIZUJĄCYCH KOSZTY RYZYKA ZARÓWNO W SEGMENTCIE DETALICZNYM, JAK I KLIENTA BIZNESOWEGO (1/2)



Skoncentrujemy sprzedaż pożyczek i kredytów **na mniej szkodowych segmentach klientów i w mniej szkodowych kanałach sprzedaży**



Zoptymalizujemy **modele scoringowe** – wykorzystamy potencjał kanałów cyfrowych oraz szerzej uwzględnimy dane z obszaru daily banking



Usprawnimy procesy **monitoringu i windykacji** oraz narzędzia do **efektywnego zarządzania jakością portfela** kredytowego



BANK PODEJMIE SZEREG DZIAŁAŃ OPTYMALIZUJĄCYCH KOSZTY RYZYKA ZARÓWNO W SEGMENTCIE DETALICZNYM, JAK I KLIENTA BIZNESOWEGO (2/2)

Klienci detaliczni

- **Optymalizacja polityki kredytowej** - optymalizacja oferty pożyczkowej dla klientów indywidualnych oraz ograniczenie kredytowania najbardziej szkodowych segmentów klienta / kanałów sprzedaży
- **Optymalizacja monitoringu i windykacji** - wdrożenie modelu scoringowego uwzględniającego wszystkie cechy klienta, przemodelowanie oraz wdrożenie nowych procesów monitoringowych, dalszy rozwój istniejących procesów pre-windykacji, zmiana w podejściu do działań restrukturyzacyjnych
- **Dalszy rozwój aplikacyjnych oraz monitorujących modeli scoringowych** – ulepszenie obecnie wykorzystywanych modeli, wykorzystanie potencjału kanałów cyfrowych oraz szersze uwzględnienie w modelach danych związanych z obszarem daily bankingu.
- **Uproszczenie procesu kredytowego** związane z zastąpieniem wybranych kryteriów odrzucenia poprzez modele scoringowe, co pozwoli ograniczyć straty kredytowe przy zachowaniu niezmiennego poziomu akceptowalności.
- Uwzględnienie w strukturze modeli scoringowych nowych rozwiązań związanych z wdrożeniem **PSD2**

Optymalizacja kosztów ryzyka:

- 2018: ~40 M PLN
- 2019: ~95 M PLN
- 2020: ~130 M PLN

Klienci biznesowi (korpo/SME)

- **Optymalizacja oceny segmentów Mikro/SME** oraz ograniczenie kredytowania najbardziej szkodowych segmentów klienta / kanałów sprzedaży - zmiana kryteriów odrzucenia wniosków; wdrożenie nowych modeli scoringowych; ograniczenie szkodowych odstępstw; ograniczenie udziału najbardziej szkodowych kanałów sprzedaży
- **Wdrożenie narzędzi do efektywnego zarządzania jakością portfela** - optymalizacja procesu odnowień produktów; wdrożenie Dronna w procesie pre-delinquency; wdrożenie modelu scoringowego wspierającego monitoring terminowości spłat
- **Optymalizacja procesu windykacji** - przeniesienie min. 30% obsługi operacyjnej na kanały elektroniczne, w szczególności BusinessNet i Aplikacje Mobilne (w tym uruchomienie wirtualnego chatu) oraz portal zafirmowani.pl; optymalizacja procesów SME (od monitoringu do egzekucji); stworzenie dedykowanego zespołu dot. sprzedaży i inwestycji

Optymalizacja kosztów ryzyka:

- 2018: ~35 M PLN
- 2019: ~55 M PLN
- 2020: ~75 M PLN



ELEMENTY OPERACJONALIZACJI STRATEGII

Pozycja kapitałowa

Zarządzanie ryzykiem

Rozwój biznesu

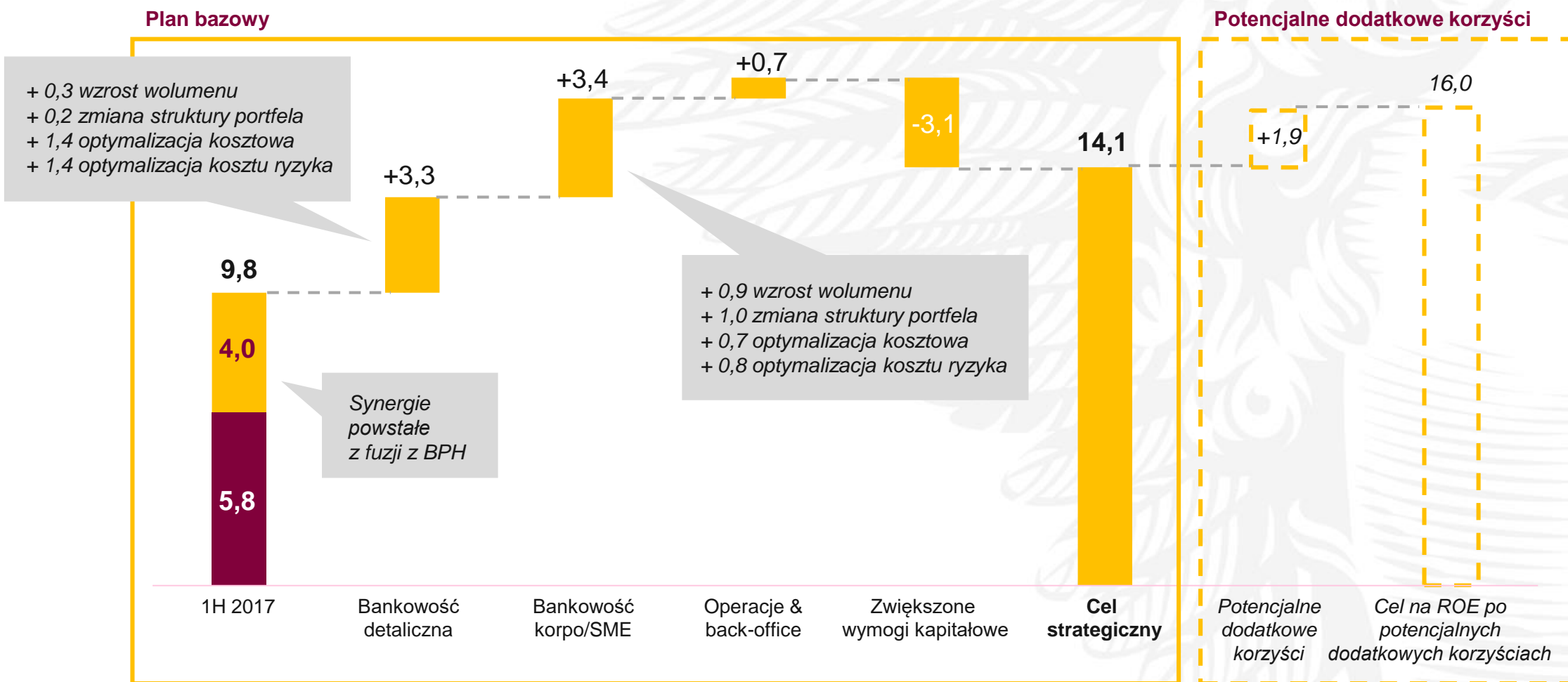
IT | Innowacje | Fintechy

Wdrożenie strategii



CELEM BANKU JEST OSIĄGNIĘCIE 14,1% ROE W 2020 r. – POZIOM TEN MOŻE ZOSTAĆ PRZEKROCZONY DZIĘKI DODATKOWYM INICJATYWOM NIE UWZGLĘDNIONYM W PLANIE BAZOWYM

ROE (Return on Equity, %)

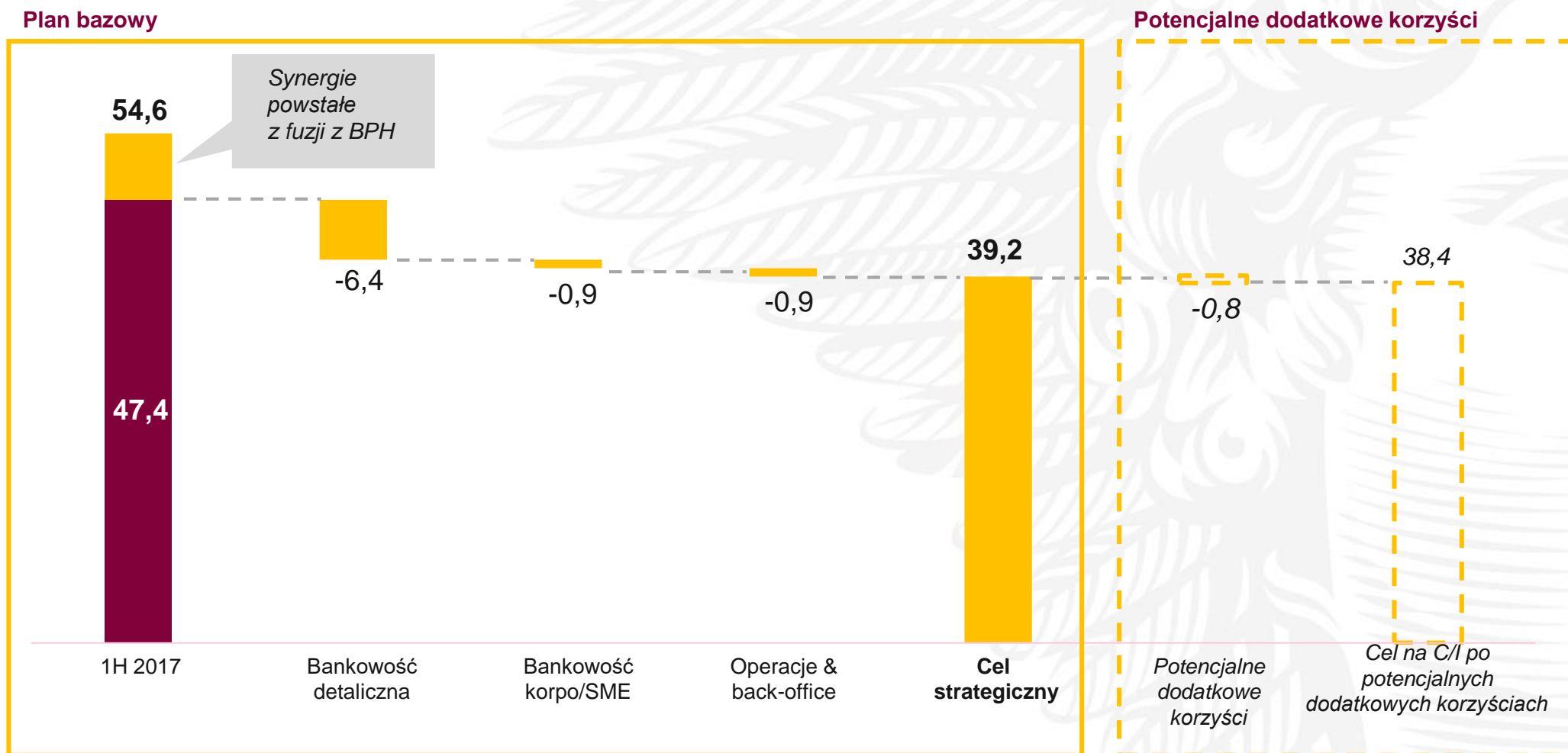


* Wpływ na ROE 4,9 p.p. w relacji do kapitału na 30.06.2017 wpływ 4,0 p.p. w relacji do kapitału na 31.12.2020



WSKAŹNIK C/I NA POZIOMIE 39% PLANOWANY GŁÓWNIEM DZIĘKI SYNERGIOM Z FUZJI Z BPH I ZWIĘKSZENIU EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ W BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

C/I (wskaźnik Cost / Income, %)





NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIA BIEŻĄCE I PROJEKTY ROZWOJOWE NAKIEROWANE NA POPRAWĘ ROE I WSKAŹNIKA C/I

Główne działania na obecnym portfolio i projekty rozwojowe

		Wpływ w p.p. na:	
		ROE	C/I
Bankowość detaliczna	<p>Budowanie głównej relacji z klientem - nowy daily banking; kampania depozytowa; segmentacja behawioralna</p> <p>Bankowość cyfrowa - nowa aplikacja mobilna i internetowa; sprzedaż cyfrowa z procesami end-to-end w online; migracja klientów do kanałów cyfrowych; nowa platforma front-end</p> <p>Transformacja sieci i poprawa jakości obsługi; nowe kanały sprzedaży pożyczki</p> <p>Zwiększenie rentowności nowej sprzedaży kredytów hipotecznych i pożyczki gotówkowej – niższe koszty procesowania, większa konwersja, zarządzanie elastycznością cenową, optymalizacja polityk kredytowych</p> <p>Repricing kredytów hipotecznych i pożyczek gotówkowych oraz naturalny wzrost wartości portfela</p>	+3,3	-6,4
Bankowość korpo/SME	<p>Segmentacja - zdefiniowanie docelowego rynku i ocena potencjału obecnych klientów / CRM: dobór najlepszej oferty i optymalnych kanałów dotarcia do klientów</p> <p>Zmiany w produktach i procesach - kompleksowa oferta z uwzględnieniem elementów synergicznych: leasing, handel i fundusze unijne 2014-2020; nowe podejście do underwritingu (e-government)</p> <p>Zafirmowani.pl / VAS - rozwój oferty „value added services” na bazie zafirmowani.pl – współpraca z partnerami</p> <p>Bankowość cyfrowa - sprzedaż online - end-to-end procesy zdalne dla kredytów oraz zautomatyzowane kampanie w e-banking</p> <p>Repricing kredytów w segmencie Mikro</p>	+3,4	-0,9
Operacje & back-office	<p>Renegocjacja kontraktów z kluczowymi partnerami biznesowymi i dostawcami</p> <p>Optymalizacja/automatyzacja procesów wewnętrznych i realizowanych z partnerami zewnętrznymi</p> <p>Robotyka - wdrożenie w ciągu 3 lat robotów w prawie 120 procesach</p> <p>Nieruchomości - optymalizacja zagospodarowania nieruchomości (back-office)</p>	+0,7	-0,9

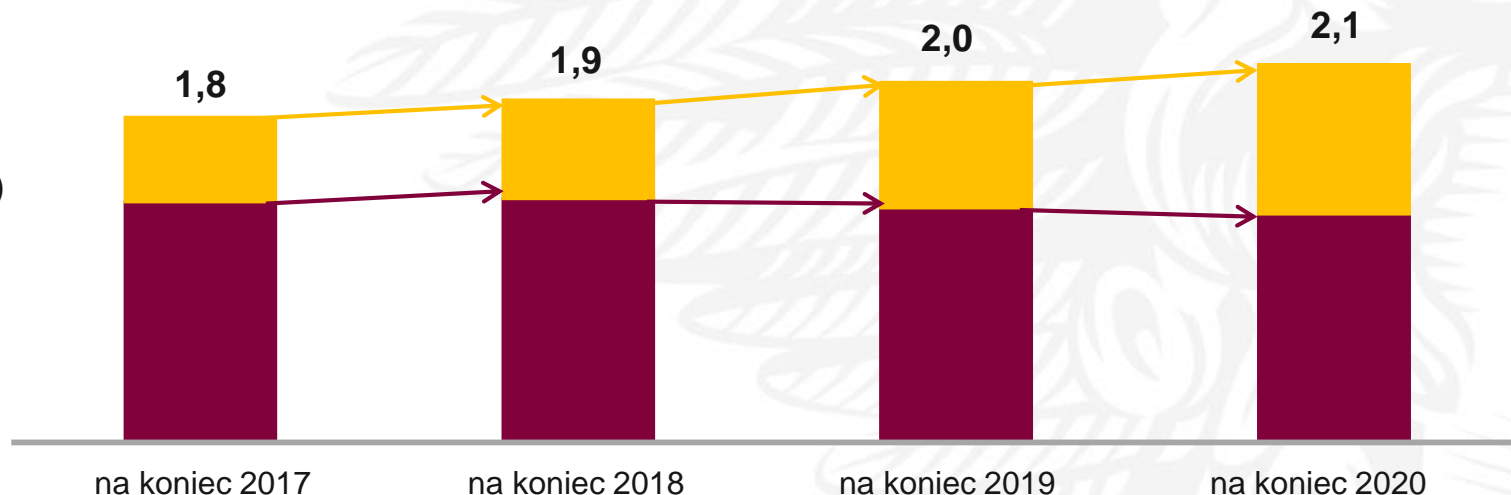


ALIOR BANK BĘDZIE KONSEKWENTNIE BUDOWAŁ DAILY BANKING, DZIĘKI CZEMU PLANUJE ZWIĘKSZYĆ DO 2020 LICZBĘ KLIENTÓW Z GŁÓWNĄ RELACJĄ O 77%

Liczba klientów posiadających ROR

Liczba klientów z główną relacją (mln)

Liczba klientów bez głównej relacji (mln)



wzrost
2017- 2020

77%

-5%

% klientów z główną relacją wśród posiadaczy ROR

26%

29%

35%

40%

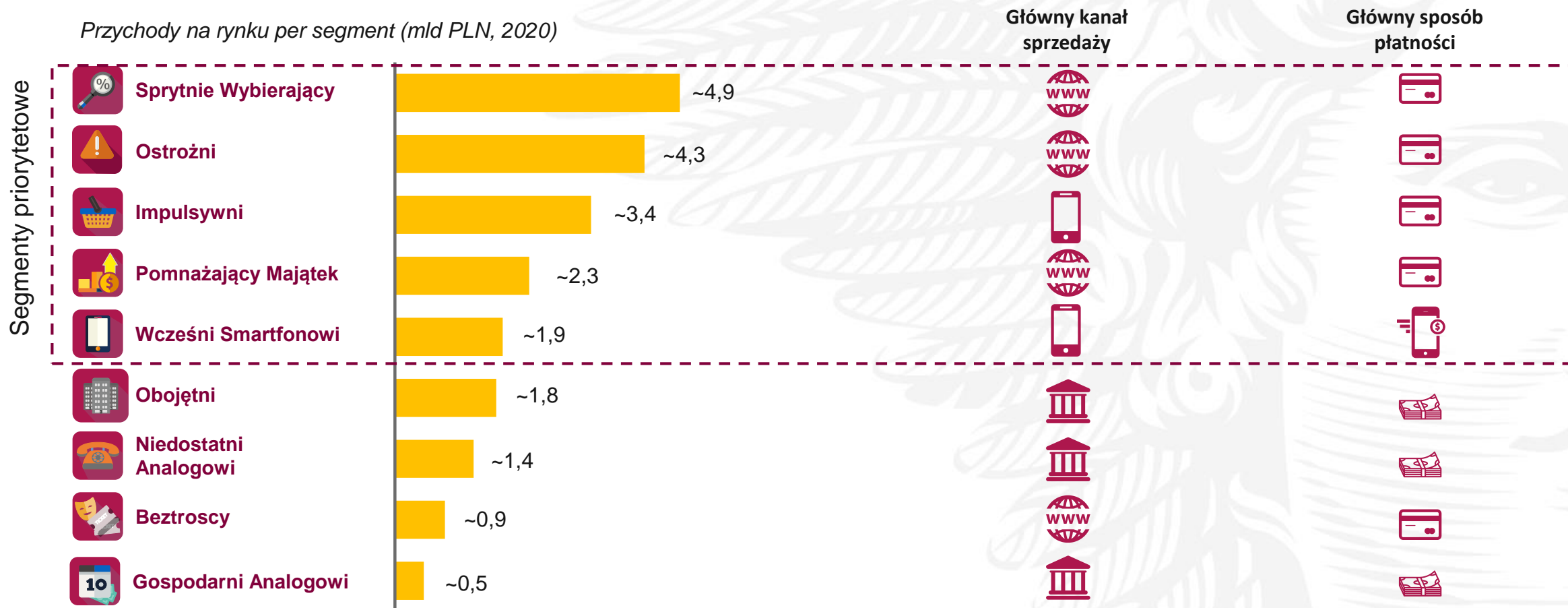


POMOŻE TEMU NOWA SEGMENTACJA BEHAWIORALNA I DOPASOWANA DO NIEJ OFERTA I KANAŁY SPRZEDAŻY/OBSŁUGI ...

AB skoncentruje się na segmentach o największym potencjale przychodowym ...

... które kupują produkty bankowe głównie w kanałach on-line

Przychody na rynku per segment (mld PLN, 2020)



Oddział



Internet



Smartfon



Gotówką



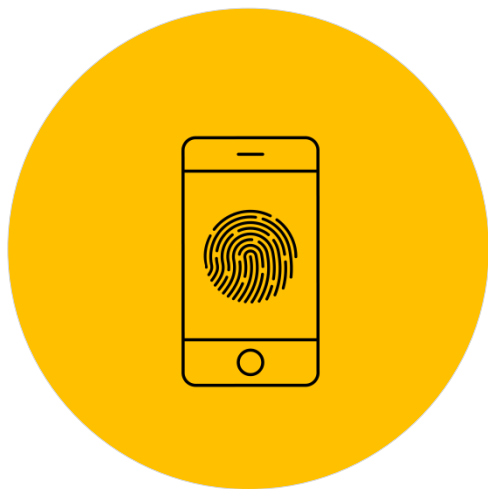
Kartą



Smartfonem



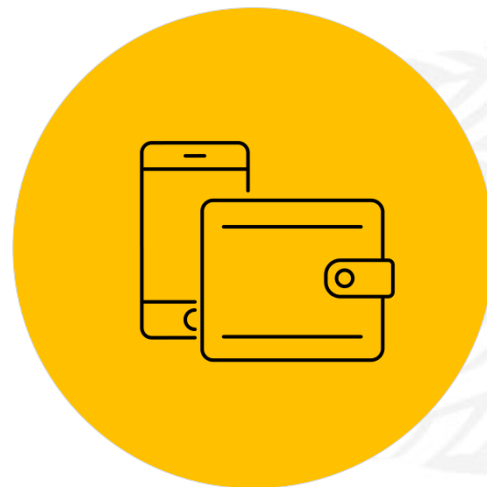
... ORAZ ATRAKCYJNE FUNKCJE WZMACNIAJĄCE POZYCJĘ „BANKU CODZIENNEGO”



Biometria

Logowanie do aplikacji mobilnej z wykorzystaniem najnowszych technologii biometrycznych tj.:

- Logowanie odciskiem palca
- Logowanie poprzez skan wizerunku twarzy
- Logowanie głosem



Wirtualny portfel

Alior elektronicznym portfelem, poprzez udostępnienie zintegrowanych usług:

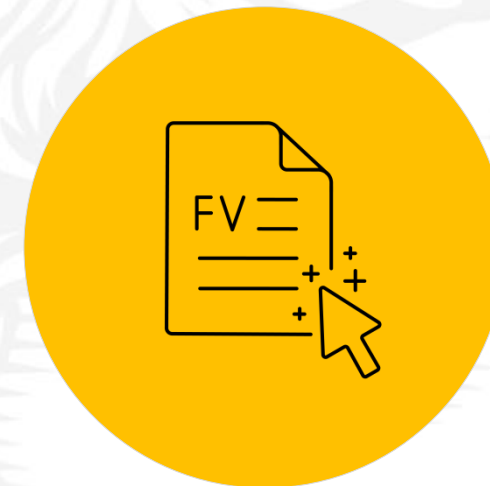
- Zakup biletów komunikacji miejskiej i kolejowej
- Płatności za parking
- Usługi przetrzymywania skanów paragonów i rachunków
- Zbieranie kart lojalnościowych
- Opłaty za autostrady
- Doładowanie kodów do gier, liczników energetycznych



Administracja publiczna

Bank kanałem dostępu do cyfrowej administracji publicznej

- Sprawdzenie punktów karnych
- Zamówienie karty EKUZ
- Sprawdzenie składki do ZUS
- Zmiana wpisu w PKD
- Załatwienie wielu innych spraw publicznych wykorzystując konto bankowe



QLIK

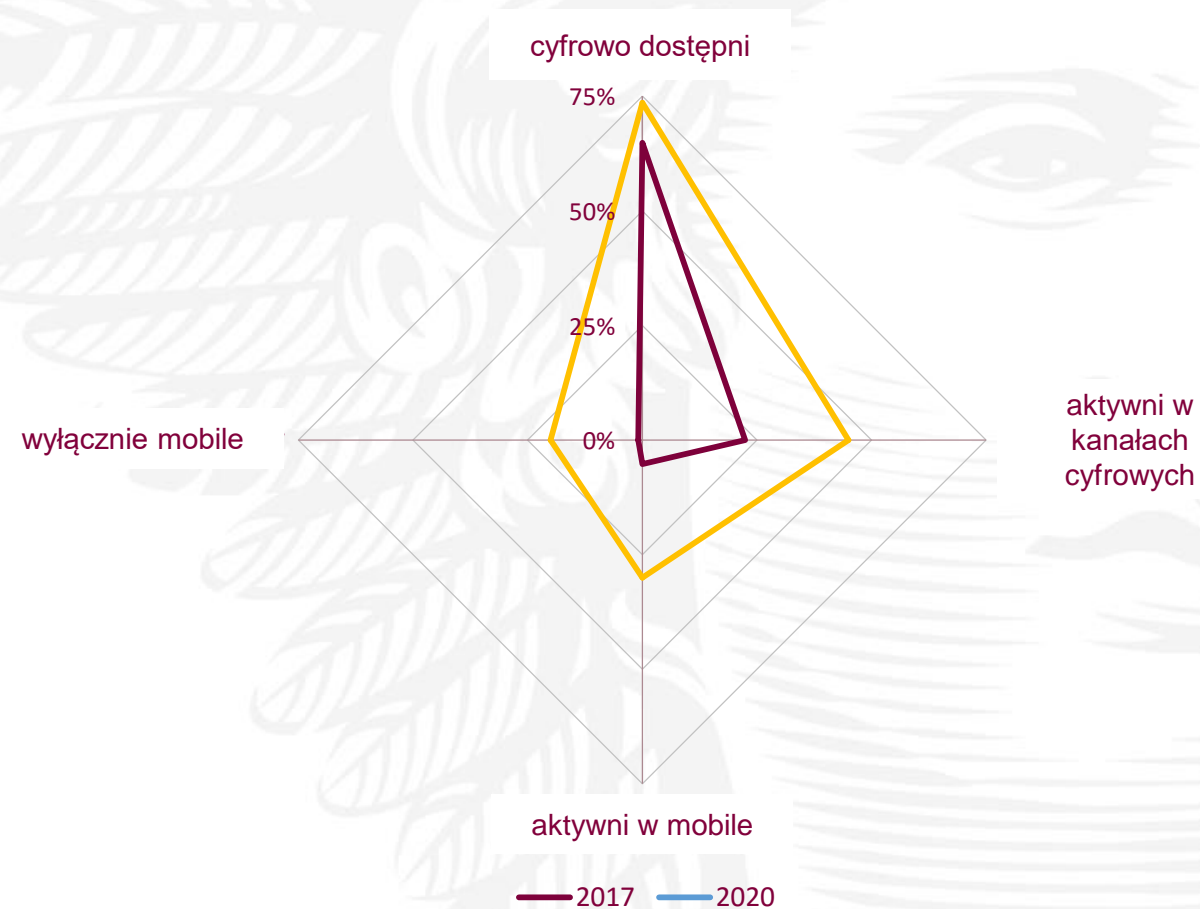
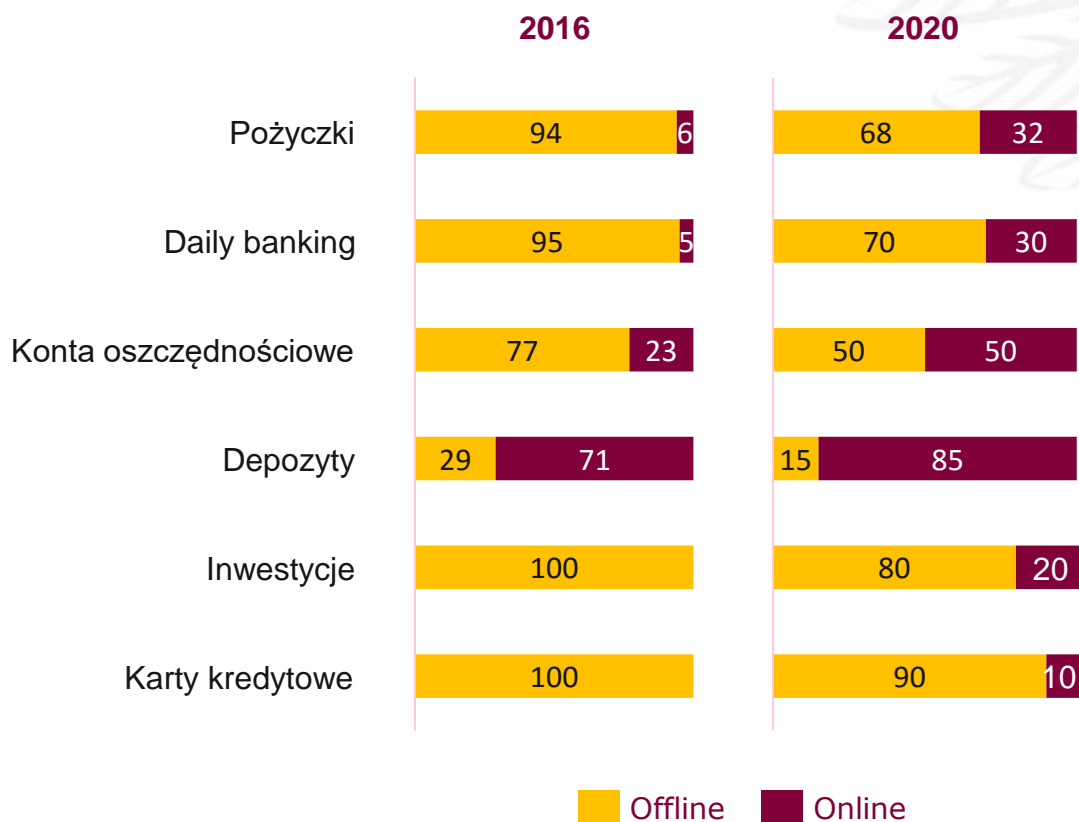
Uruchomienie usługi **regularnego opłacania rachunków** poprzez **QLIK** bez konieczności składania pisemnych oświadczeń i wizyty w placówkach partnerów czy banku



BANK PLANUJE ISTOTNE PRZESUNIECIE RELACJI Z KLIENTAMI Z OFF-LINE DO ON-LINE

Określone cele dla udziału kanałów cyfrowych w sprzedaży banku ...

... oraz migracji i aktywacji klientów w kanałach zdalnych

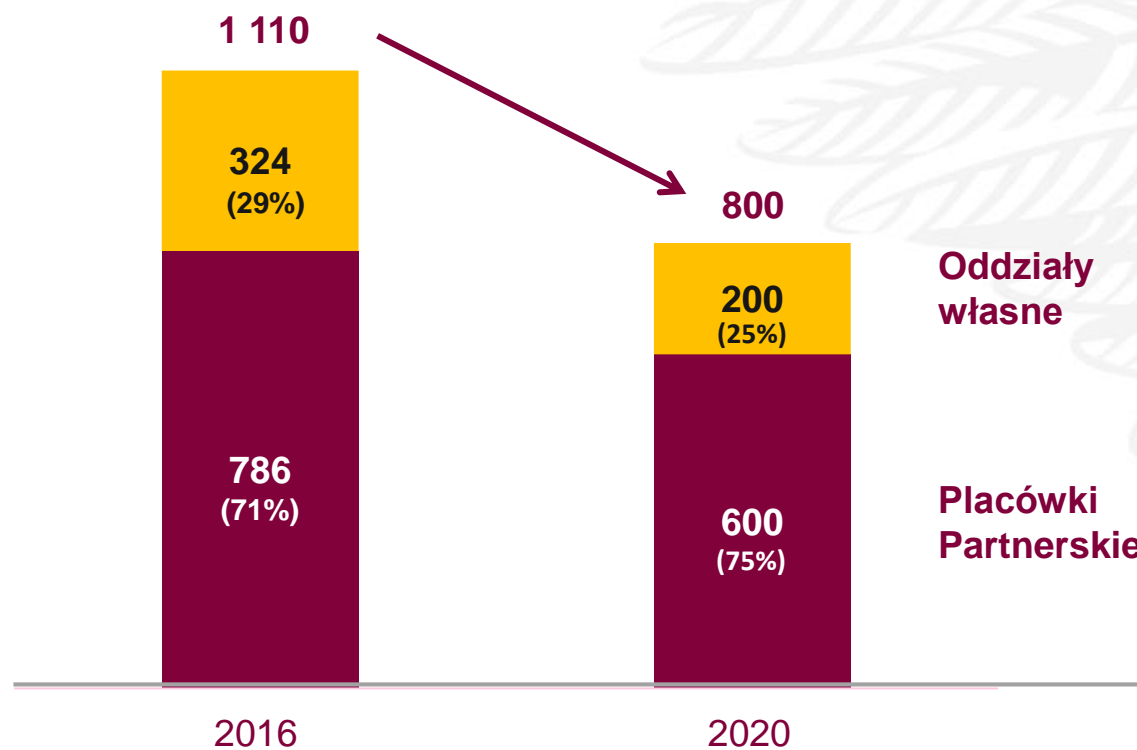




ROZWIJAJĄC KANAŁY CYFROWE, ALIOR PLANUJE ISTOTNĄ TRANSFORMACJĘ SIECI SPRZEDAŻY, ZACHOWUJĄC JEDNAK SILNĄ POZYCJĘ W DYSTRYBUCJI STACJONARNEJ

Sieć Alior Banku

Liczba oddziałów własnych i placówek partnerskich

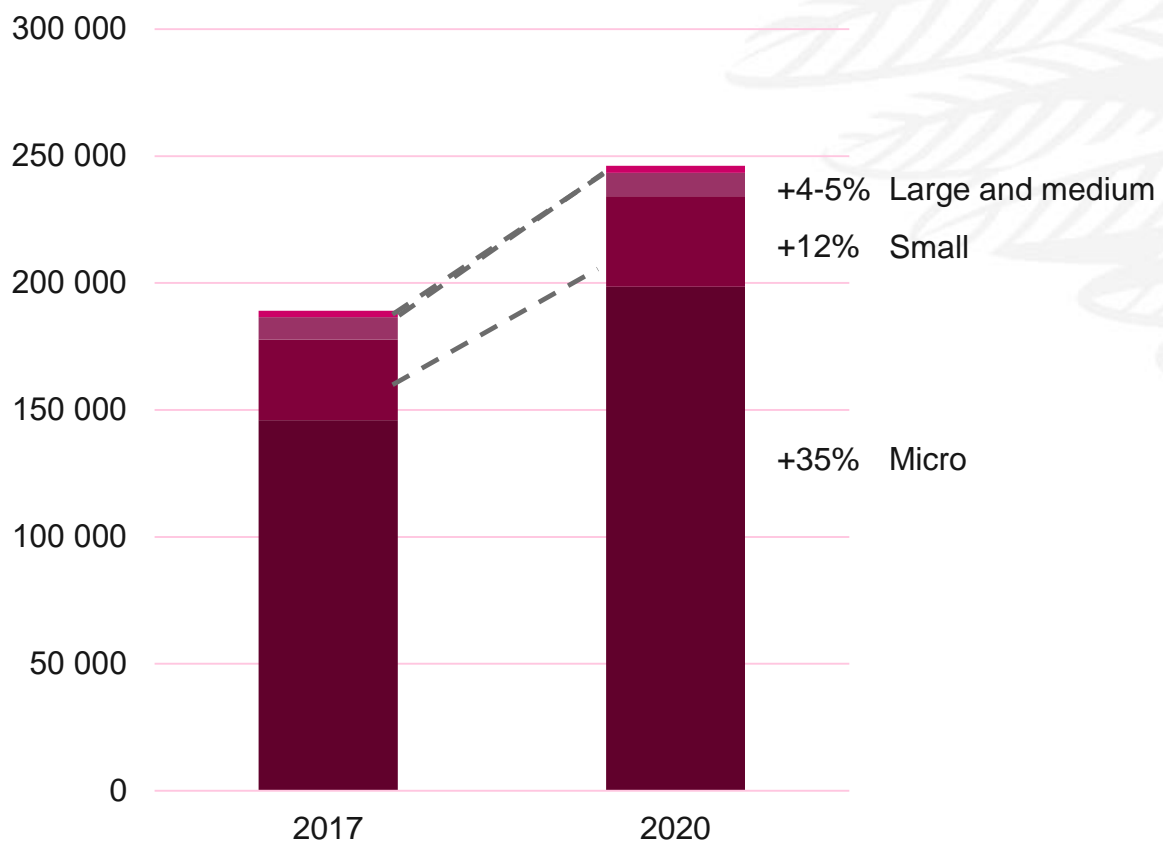


- Kontynuujemy transformację stacjonarnej sieci sprzedaży w jeszcze bardziej elastyczny i efektywny kosztowo model
- 75% sieci tylko z kosztami zmiennymi (bez kosztów stałych)

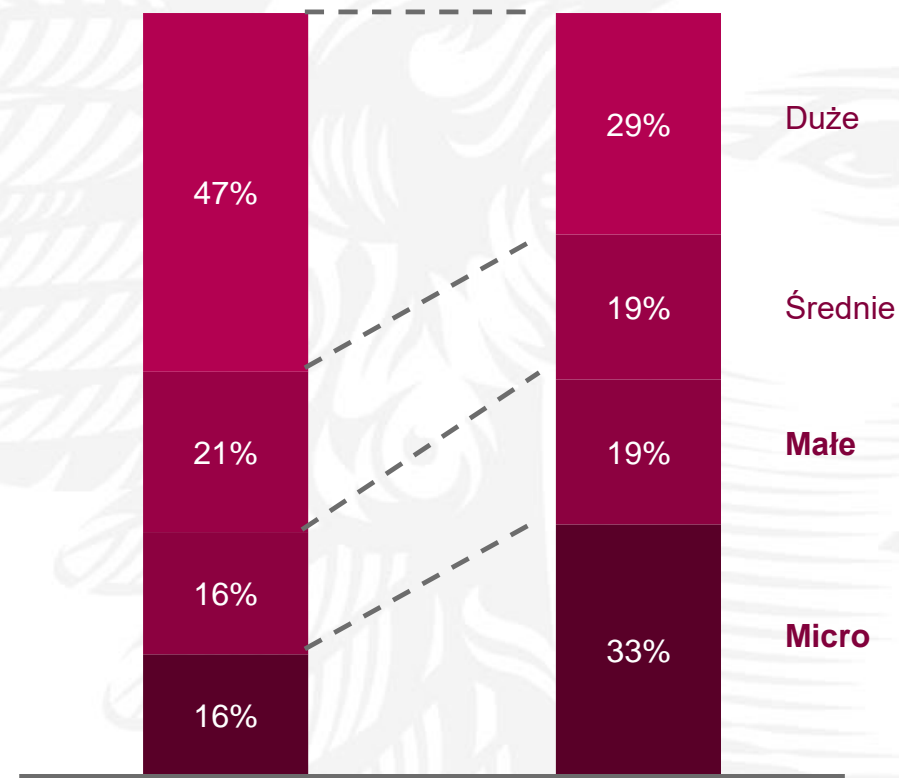


W BANKOWOŚCI DLA KLIENTÓW BIZNESOWYCH SKONCENTRUJEMY SIĘ GŁÓWNIEM NA ROZWOJU SEGMENTU MIKRO I MAŁYCH FIRM ...

Liczba klientów



Struktura portfela kredytowego

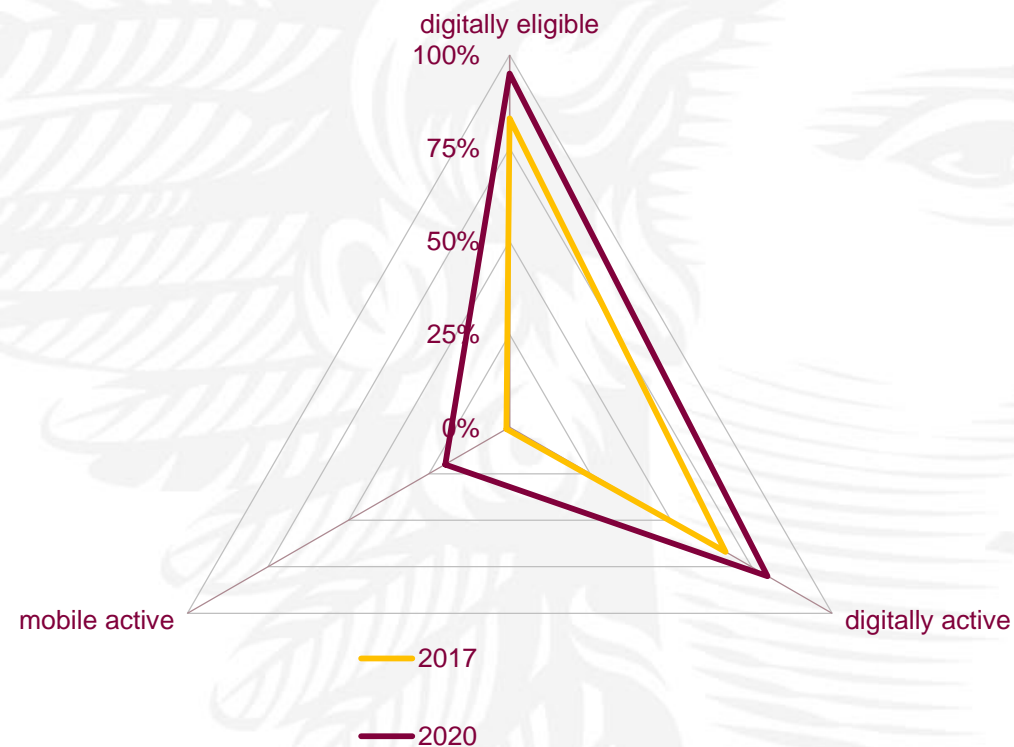
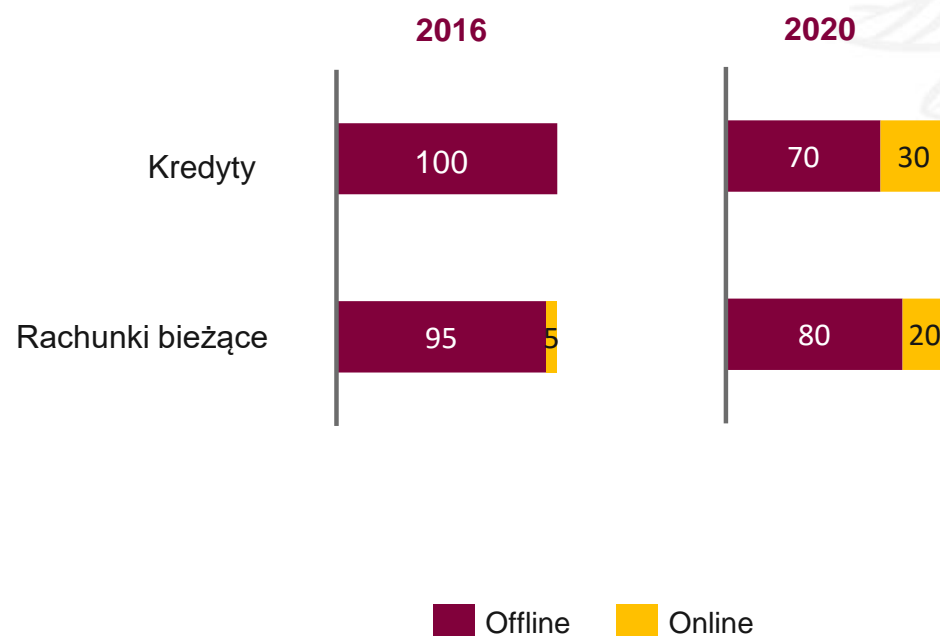




W BANKOWOŚCI KLIENTA BIZNESOWEGO RÓWNIEŻ PLANUJEMY WZMACNIAĆ ROLĘ KANAŁÓW CYFROWYCH ...

Istotne wzmocnienie roli kanałów zdalnych (end-to-end) w procesach sprzedażowych ...

... oraz aktywizacja klientów w kanałach cyfrowych





... I OFEROWAĆ INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA, CHOCIAŻBY TAKIE JAK ZAFIRMOWANI.PL

Bank pierwszego wyboru dla start-up

Baza wiedzy

- Poradniki, artykuły, chaty, webinaria
- Wzory umów i formularzy

Rejestracja działalności

- Integracja z ePUAP / profil zaufany
- I-Konto Biznes online – zintegrowane z CEIDG
- Dronn/CEIDG

Narzędzia

- Aplikacja do prowadzenia księgowości
- Aplikacja do fakturowania
- Raporty płatnicze (dostawcy, odbiorcy)

Finansowanie

- Kalkulator kredytowy
- Wyszukiwarka funduszy unijnych
- Proces kredytowy online

Ograniczanie kosztów SME

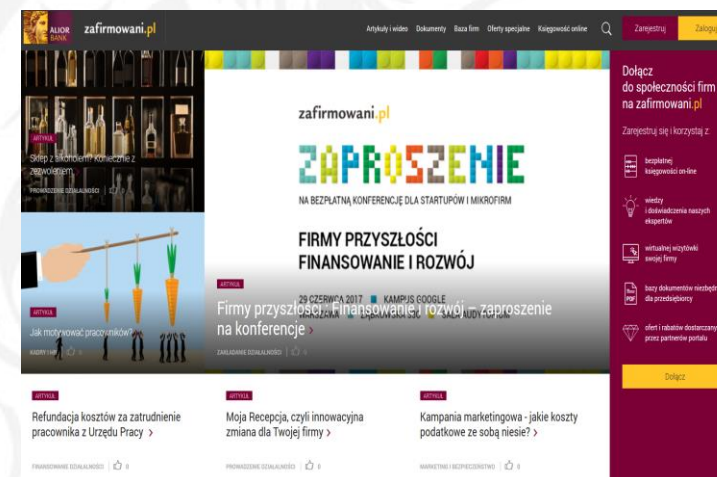
- Program rabatowy dla SME – karta płatnicza. Wykorzystanie pozycji negocjacyjnej Banku do pozyskiwania partnerów
- Finansowanie zakupów

Rynek zbytu

- Platforma transakcyjna – sprzedaż produktów i usług
- Finansowanie wymiany handlowej

Usługi od partnerów

- Partnerzy i usługi dodatkowe np. windykacja, prawnicy, podróże służbowe



Bank wspierający rozwój SME




ROZWÓJ I TRANSFORMACJĘ BIZNESU BĘDZIE WSPIERAŁA ROBOTYZACJA PROCESÓW W OBSZARZE OPERACJI I BACK-OFFICE




3 procesy w Operacjach już obsługiwane przez roboty




Powołano Zespół Utrzymania Robotów w Operacjach




Przeprowadzono analizę potencjału robotyzacji w Centrali



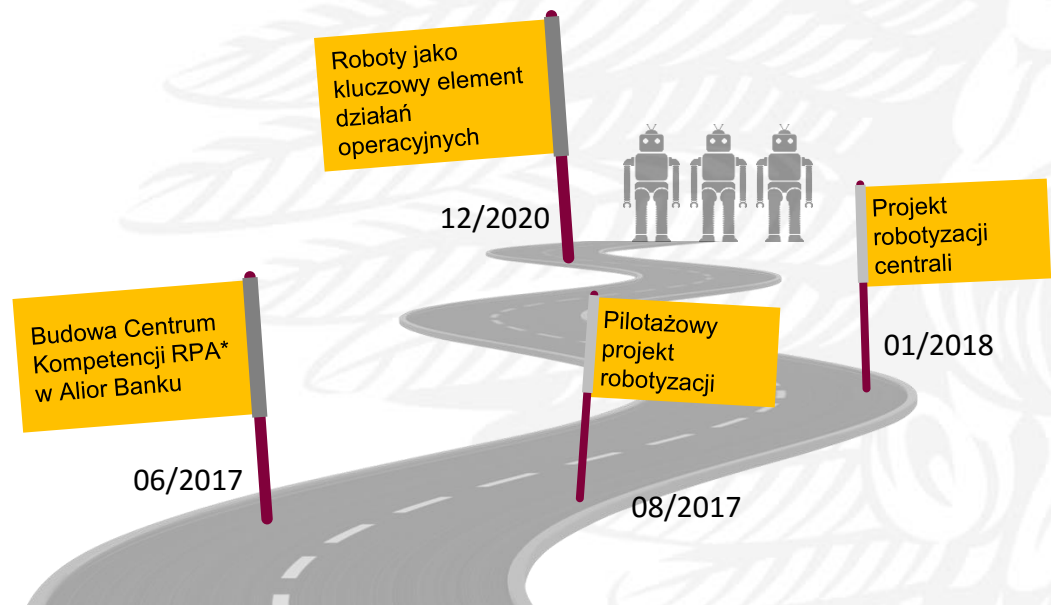
1142 procesy zweryfikowano pod kątem użycia robotów, optymalizacji i OCR



118 to liczba procesów wybranych do wdrożenia robotów



3 lata są potrzebne na pełne zastosowanie robotów do zidentyfikowanych procesów oraz realizację korzyści



300-400 - liczba FTE możliwa do redukcji w wyniku robotyzacji

*RPA (Robotic Process Automation) – robotyzacja procesów



PLANOWANE DZIAŁANIA MOGĄCE PRZYNIĘŚĆ BANKOWI DODATKOWE KORZYŚCI – NIE UWZGLĘDNIONE W PLANIE BAZOWYM

	Opis działań	Wpływ w p.p. na:	
		ROE	C/I
Inowacyjny pośrednik online	<ul style="list-style-type: none">• Uruchomienie innowacyjnego pośrednika online - #1 na polskim rynku pośrednictwa online do 2020 r.• Innowacyjne rozwiązania w zakresie: komunikacji z klientami i weryfikacji ich tożsamości, automatyzacji procesów, dostarczania gotówki	+1,9	-0,8
Open-API banking	<ul style="list-style-type: none">• Partnerstwo z zagranicznymi instytucjami finansowymi w tworzeniu oferty finansowej dla klientów na rynkach europejskich• Value proposition Alior Banku: wielowalutowe konto z funkcjonalnością „kantoru” i tanich przelewów		
Usługi IT typu white label	<ul style="list-style-type: none">• Oferowanie usług IT/Ops na zasadzie „white label” innym bankom i instytucjom finansowym wykorzystując doświadczenia ze współpracy z Bankiem BPH - know-how oraz model finansowy i operacyjny wypracowane• Oferta usług dotyczy: bieżącego utrzymywania i rozwoju platformy IT, obsługi klientów zewnętrznych		
Szybszy rozwój leasingu	<ul style="list-style-type: none">• Spółka ma potencjał, aby rozwijać się znacznie szybciej i zbudować portfel prawie dwukrotnie większy, niż założony w planie bazowym (5,4 mld PLN na koniec 2020 r.)		
Synergie w ramach Grupy PZU	<ul style="list-style-type: none">• Synergie możliwe do osiągnięcia w ramach Grupy PZU• Możliwe obszary dla synergii: innowacje, marketing, kanały cyfrowe, projekty rozwojowe, IT, zakupy, nieruchomości, produkty ubezpieczeniowe i bankowe		



ALIOR BANK PROWADZI ROZMOWY Z GRUPĄ PZU O EWENTUALNYCH WSPÓLNYCH INICJATYWACH MOGĄCYCH PRZYNIEŚĆ DODATKOWE KORZYŚCI I SYNERGIE

Potencjalne dodatkowe korzyści





ELEMENTY OPERACJONALIZACJI STRATEGII

Pozycja kapitałowa

Zarządzanie ryzykiem

Rozwój biznesu

IT | Innowacje | Fintechy

Wdrożenie strategii



TRANSFORMACJA CYFROWA BĘDZIE WSPARTA INWESTYCJAMI (100M PLN ROCZNIE) W ROZWÓJ IT I INNOWACJI

Kategoria	Orientacyjny podział dodatkowych nakładów*	Przykłady
Nowoczesna infrastruktura IT	15-20 mln PLN	<ul style="list-style-type: none">• Hybrid Cloud (prywatna + publiczna chmura) & skalowalne środowisko• Infrastruktura na zasadzie „Service & Platform as a Service”• Swobodny dostęp użytkowników końcowych: w każdym miejscu – o każdym czasie – z każdego urządzenia• Środowisko IT wspierające techniki pracy kolaboracyjnej• Infrastruktura na zasadzie usługi z automatyzacją
Nowe systemy i narzędzia mobilne	50-60 mln PLN	<ul style="list-style-type: none">• Nowy system dla pośrednika online• Urządzenia mobilne z funkcjonalnościami biznesowymi• Robotyzacja• Nowoczesne hybrydowe środowisko pracy
Nowa strategia innowacji	15-20 mln PLN	<ul style="list-style-type: none">• Open API, biometria, AI, Blockchain, Cloud Computing• Wew. i zew. crowdsourcing• Testowanie innowacyjnych rozwiązań (PoC)• Inkubator• Partnerstwa z Fintechami i RegTechami• Machine learning
Bezpieczeństwo cyfrowe	~10 mln PLN	<ul style="list-style-type: none">• Wprowadzanie systemów i procesów zwiększających bezpieczeństwo cyfrowe banku i klientów

*struktura nakładów może się zmieniać w czasie – powyższa struktura odpowiednia dla 2018 r.



CEL W OBSZARZE IT I INNOWACYJNOŚCI

Cel:
Uzyskanie pozycji
jednego z najbardziej
innowacyjnych banków
w Europie



Wdrożenie modelu zarządzania zasobami IT
Alior Banku i dostarczania rozwiązań - *Agilor*



Zmiana struktury kompetencji IT



Wdrożenie *Modelu Zarządzania Innowacjami*
Alior Banku



WDRAŻANY MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI IT AGILOR PRZYNIESIE KORZYŚCI DLA BANKU I JEGO KLIENTÓW

Zasady nowego modelu Agilor

- **Współodpowiedzialność** za realizację i sukces projektu Biznes – IT
- **Zmiana kultury pracy** wewnątrz Aliora
- **Przeniesienie decyzyjności** do poszczególnych obszarów biznesowych, większa odpowiedzialność za ustalanie ważności tematów po stronie biznesu
- Jedna osoba = wiele ról
- Główne kompetencje do realizacji celów biznesowych dostępne w obrębie zespołów

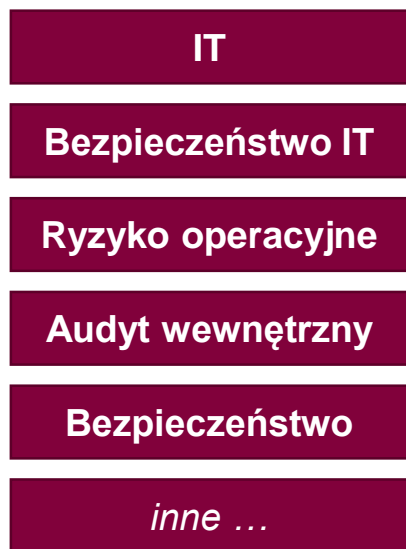
Spodziewane korzyści z wdrożenia Agilor'a

- **Szybszy time-to-market** dla zgłoszeń biznesowych
- Większe **dopasowanie efektu końcowego** do oczekiwań biznesu
- **Zwiększenie zaangażowania** uczestników procesu
- Większa **efektywność kosztowa** – uszczelnienie procesu kapitalizacji FTE
- Wspólny backlog dla Biznesu i IT – eliminacja konfliktów
- Skrócenie ścieżki komunikacyjnej



„AGILOR” BAZUJE NA NAJLEPSZYCH PRAKTYKACH RYNKOWYCH (1/2)

JEDNOSTKI WSPIERAJĄCE



- Współodpowiedzialność Biznesu i IT za dowiezenie celów biznesowych
- Efektywniejsza komunikacja i ścisła współpraca w codziennej pracy
- Autonomiczność w podejmowaniu decyzji biznesowych
- Wdrażanie bazujące na rynkowych zwinnych metodykach realizacji zgłoszeń



„AGILOR” BAZUJE NA NAJLEPSZYCH PRAKTYKACH RYNKOWYCH (2/2)

Przechodzimy z pracy w typowym modelu projektowym ...

Podejście

Zadaniowe – celem jest zrealizowanie konkretnych zadań w określonym horyzoncie czasowym i budżecie, zleconych przez biznes

Organizacja i skład zespołu

- Powoływanie zespołów pod konkretne projekty
- Każdorazowo inny skład zespołu / inny kierownik – w zależności od rodzaju i zakresu projektu oraz dostępności zasobów

MBO

Projekty traktowane często jako zadania dodatkowe do działalności bieżącej – zachęty projektowe obok podstawowego MBO

Priorytety

Konkurowanie o zasoby i pierwszeństwo w realizacji / wdrożeniu z innymi projektami w banku – czasami występujący konflikt interesów

Model dostarczania

Mieszane podejście: waterfall vs. agile – w zależności od projektu, zespołu, ...

... na model dostarczania rozwiązań IT „Agilor”



Wynikowa – cel wspólny z biznesem, czyli realizacja KPIs biznesowych

- Stałe zespoły (tzw. „Tribes”) dedykowane do konkretnych zagadnień / obszarów biznesowych np. produkty kredytowe
- Stały „core team” składający się z przedstawicieli biznesu, funkcji wsparcia i IT

Projekty są częścią działalności bieżącej danego „Tribe” – wspólne MBO dla wszystkich członków danego Tribe – biznesu, IT, wsparcia

Określanie priorytetów dla poszczególnych projektów i zadań w ramach danego obszaru i dedykowanych do niego zasobów – brak konfliktu interesów

Realizacja działań w oparciu o zwinne metodyki dostarczania rozwiązań IT („agile”)

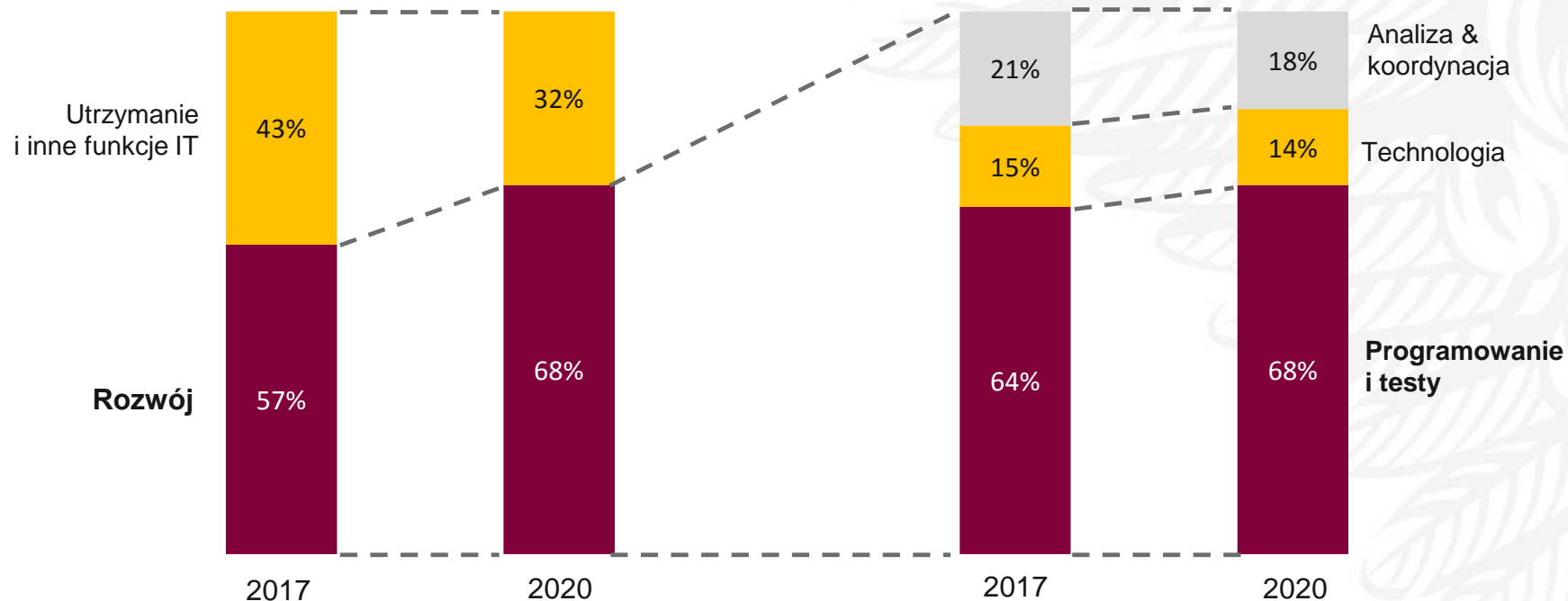


W OBSZARZE IT PLANUJEMY ZWIĘKSZYĆ MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWE ZMIENIAJĄC STRUKTURĘ ZATRUDNIENIA NA RZECZ ROZWOJU I PROGRAMISTÓW

Wzmocnienie obszaru IT w części rozwojowej

Struktura zatrudnienia w obszarze IT

Struktura zatrudnienia w części rozwoju IT

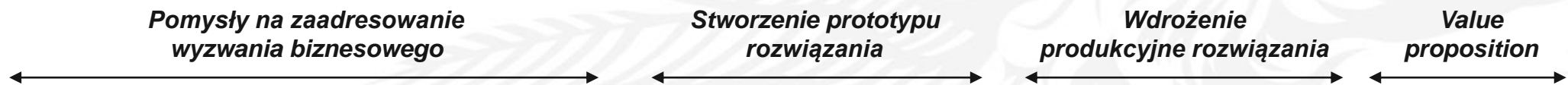


Zmiana struktury oraz zwiększenie możliwości rozwojowych w wyniku realizacji strategii IT

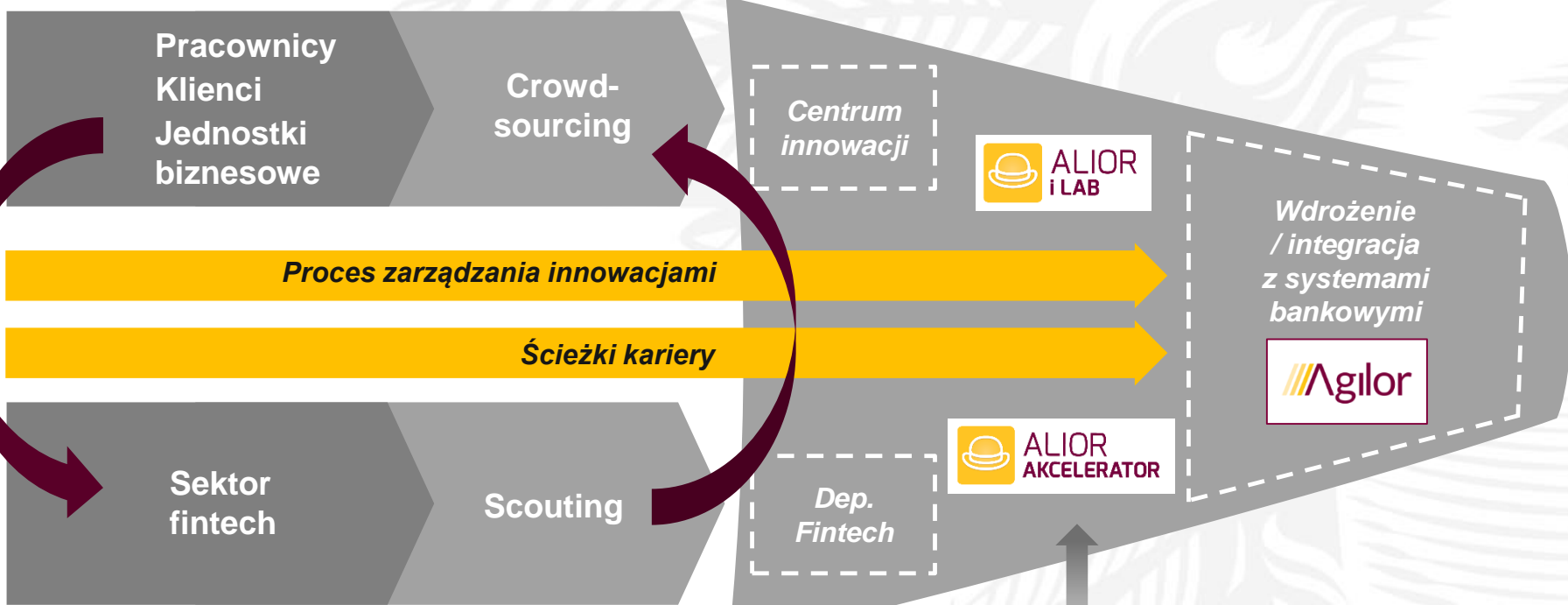
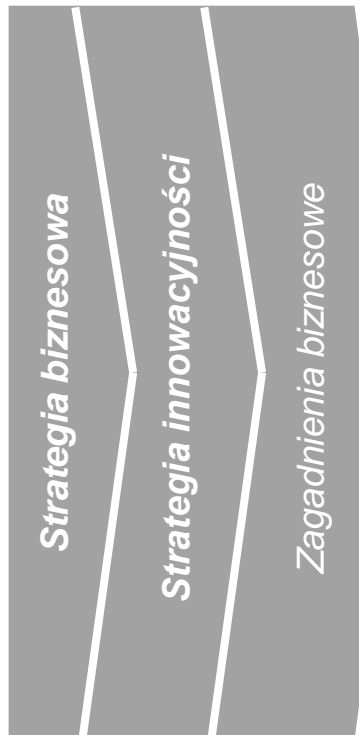
- szybsze cykle rozwojowe i struktura nastawiona na cele biznesowe - „Agilor”
- automatyzacja testów i wdrożeń
- transformacja architektury aplikacyjnej
- wirtualizacja środowiska infrastrukturalnego
- poprawa bezpieczeństwa
- unowocześnienie i zautomatyzowanie obsługi środowiska użytkownika
- efektywniejsza kosztowo obsługa podmiotów zewnętrznych – uzyskanie efektu skali



WPROWADZAMY RÓWNIEŻ MODEL ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI ALIOR BANKU ...



EKOSYSTEM WEWNĘTRZNY



Innowacyjne rozwiązania dla klientów

EKOSYSTEM ZEWNĘTRZNY





... Z USTRUKTURYZOWANYM PODEJŚCIEM DO GENEROWANIA I REALIZOWANIA INNOWACYJNYCH POMYSŁÓW

SOURCING POMYSŁÓW & PLANOWANIE

PROJEKTOWANIE & PROTOTYP

TESTOWANIE & WDROŻENIE

Jeden taki sam proces dla całego banku

1 Koncept/ propozycja wprowadzona do platformy innowacji

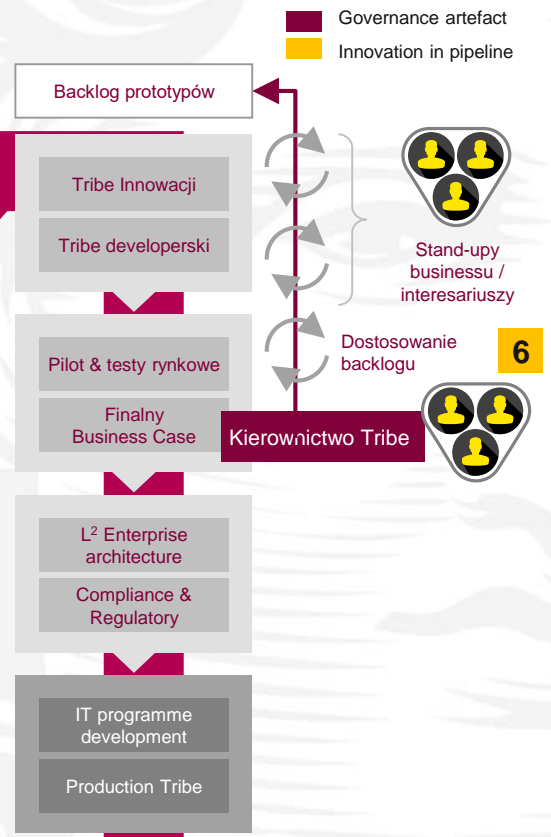
Kryteria

2 Uspójnienie z interesariuszami właścicielami po stronie biznesu

Kryteria

3 Uzgodnienie priorytetów & KPI's dla prototypu & pilota

Kryteria





BĘDIEMY WYKORZYSTYWAĆ WIELE TECHNOLOGII W CELU WSPIERANIA POTRZEB BIZNESOWYCH ...

Wspierane obszary		AI	Block-chain	Robo Advisory	Cyber Security	KYC & Płatności	Big Data	Mobilność	Robotyka	Chmura	Open API
Bankowość detaliczna	Rozwój daily banking	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Rozwój kanałów cyfrowych	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Transformacja sieci placówek							✓	✓		✓
	Poprawa ekonomiki produktów			✓			✓				✓
	Innowacje produktowe i procesowe	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
Bankowość SME	Segmentacja i asset based lending	✓					✓				✓
	Innowacje produktowe i procesowe			✓	✓	✓		✓			✓
	VAS (zafirmowani.pl)			✓	✓	✓		✓		✓	✓
	Rozwój kanałów cyfrowych			✓	✓	✓	✓	✓			✓
Zarządzanie ryzykiem	Optymalizacja polityki kredytowej	✓	✓	✓			✓		✓		✓
	Optymalizacja monitoringu i windykacji	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
	Rozwój modeli ryzyka	✓	✓	✓				✓			
Operacje & Compliance	Robotyzacja	✓	✓	✓					✓		✓
	Compliance excellence	✓	✓		✓				✓		
HR & narzędzia	Lider transformacyjny			✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	Top-of -the-market doświadczenie pracownicze			✓						✓	
	Cyfrowy pracownik			✓	✓			✓		✓	



... ABY ROZWIĄZYWAĆ KONKRETNE WYZWANIA BIZNESOWE

w perspektywie średnioterminowej 2018-2020

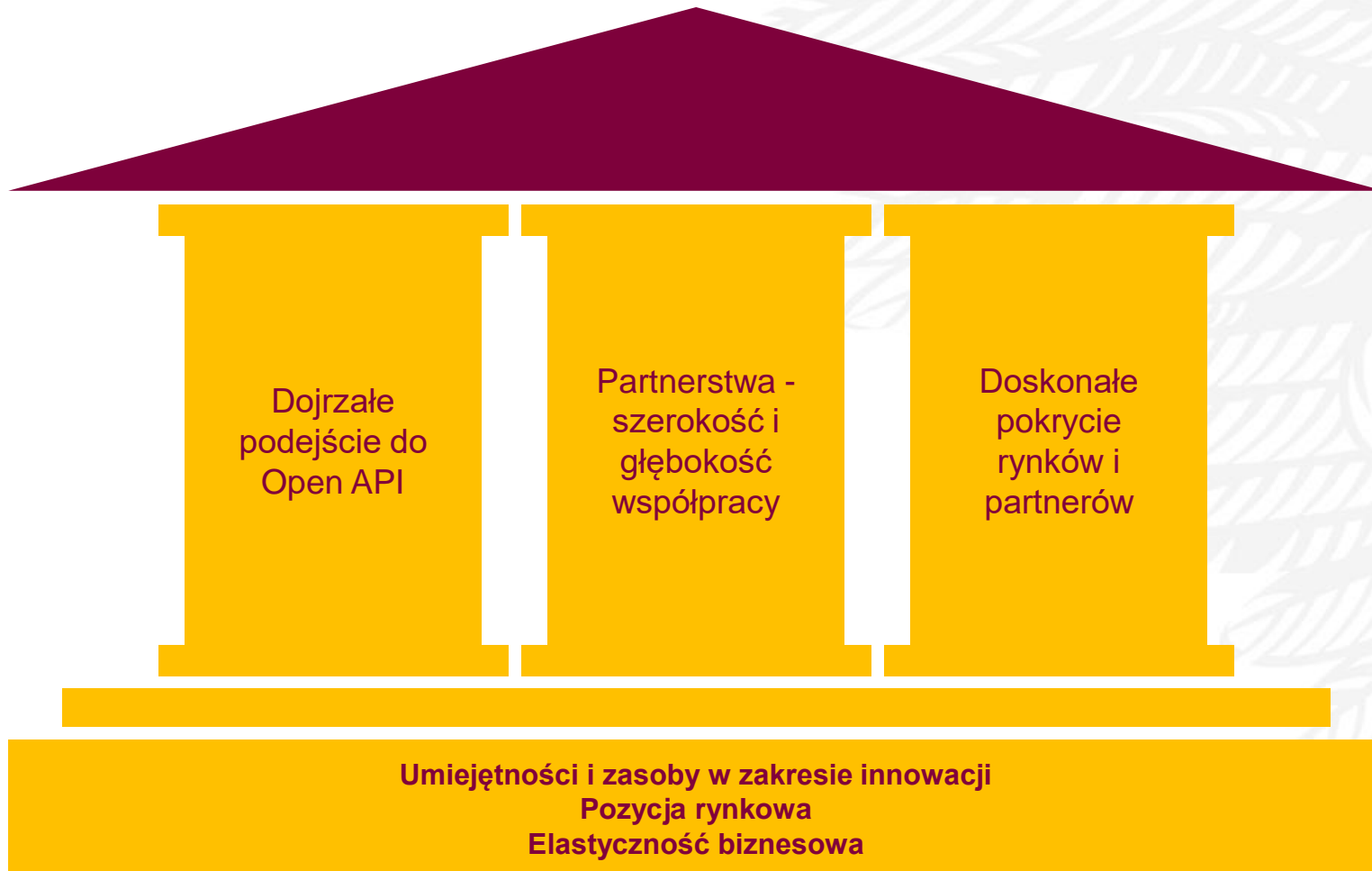
Przykłady zidentyfikowanych wyzwań biznesowych

Prosta i bezpieczna autoryzacja klienta w kanałach cyfrowych	MIFID2 vs proces obsługi klienta	W pełni automatyczny proces kredytowy dla nowych klientów	Lider usług w obszarze Contact Center
Operacje bez papieru w agencjach	Uniknięcie kosztownej wysyłki korespondencji do klientów bez adresów e-mail	Rozwiązania w zakresie robo-doradztwa atrakcyjne dla klientów	Uproszczenie złożonych i często niezrozumiałych dokumentów bankowych dla klientów
Unikalny user experience i wybitny design dla obszaru inwestycji	PSD2 jako szansa dla banku	Zapewnienie unikalności aplikacji mobilnych Alior Banku	Wygodne rozwiązania dla obcokrajowców w Polsce
Podniesienie udział sprzedaży produktów inwestycyjnych w kanałach zdalnych	Jakie VAS na zafirmowani.pl ?	Uniknięcie złego postrzegania przez klientów kolejek w sieci tradycyjnej	Rozwój Open-API banking – jak wykorzystać BankConnect

Dedykowane jednostki Banku zajmujące się innowacjami (Centrum Innowacji i Departament Fintech) będą pracowały nad rozwiązaniami dla nowych wyzwań biznesowych



ZAMIERZAMY ZOSTAĆ PARTNEREM PIERWSZEGO WYBORU DLA FINTECHÓW. NASZYM CELEM JEST 20 PARTNERSTW DO 2020



- Koncentracja na korzyściach biznesowych (nie kapitałowych), w szczególności wspieranie celów strategicznych – **w bankowości SME, ROE, C/I**
- Wykorzystanie wszystkich możliwych **modeli biznesowych związanych z PSD2 / Open API** adekwatnych dla pozycji rynkowej
- **Współpraca z fintechami na różnych etapach** dojrzałości biznesowej
- Zorientowane na **doświadczeniach klienta/użytkownika w odniesieniu do Open API**
- **Relacje ze społecznością PSD2 / fintechami, „technologiczna empatia” („technological empathy”)**, współtworzenie wartości



STRATEGIA ALIOR BANKU W ZAKRESIE OPEN-API POLEGA NA WYKORZYSTANIU OKAZJI BIZNESOWYCH WYNIKAJACYCH Z WPROWADZENIA STANDARDU PSD2...

Wymogi Compliance w zakresie PSD2 dla banków...

Wymogi compliance

- Inwestycje w infrastrukturę IT w celu spełnienia wymogów standardu PSD2
- Dostarczanie danych innym podmiotom (w tym fintechom, operatorom telekomunikacyjnym), które oferują usługi finansowe

...stwarza również wiele okazji biznesowych

Możliwości płynące z wykorzystania danych

- Poprawa doświadczenia klienta w ramach daily banking poprzez zintegrowanie informacji o rachunkach w różnych bankach w jednym miejscu
- Analiza zagregowanych danych
 - poprawa ROE: x-sell/ up-sell
 - redukcja C/I: automatyzacja wewnętrznych procesów (np. profilowanie ryzyka i monitoring; nadużycia/wyłudzenia & AML)

Możliwości płynące ze współpracy z fintechami

- Oferowanie klientom produktów podmiotów trzecich w ramach nowego modelu biznesowego – w celu skrócenia time-to-market najlepszych rozwiązań
- Rozwój przychodów prowizyjnych poprzez oferowanie produktów podmiotów trzecich
- Wykorzystywanie partnerstw w celu pakietowania ofert: Fintechy, ubezpieczyciele, telecomy, zdrowie

dlatego Alior Bank planuje podejście do OpenAPI w 3 płaszczyznach

1

Zgodność z PSD2

2

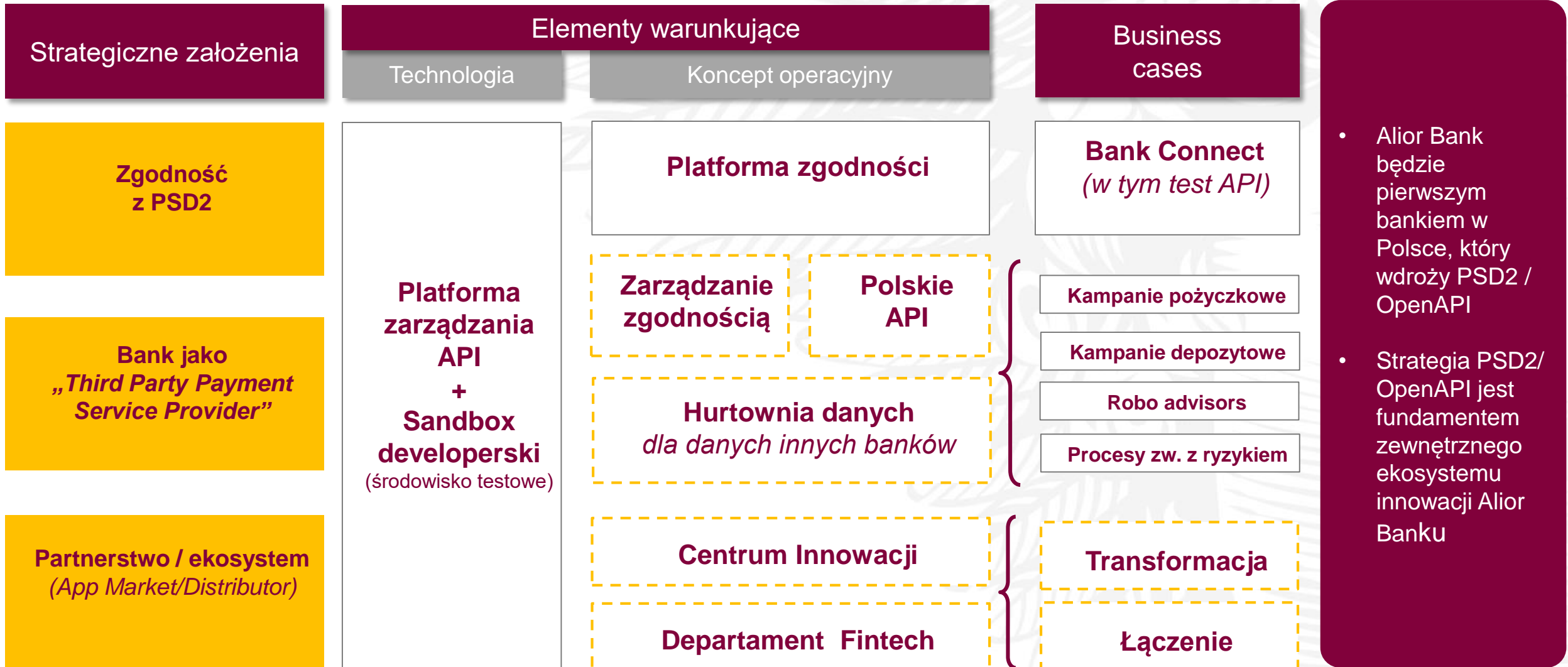
Bank jako zewnętrzny integrator danych (Third Party Provider)

3

Ekosystem partnerstw



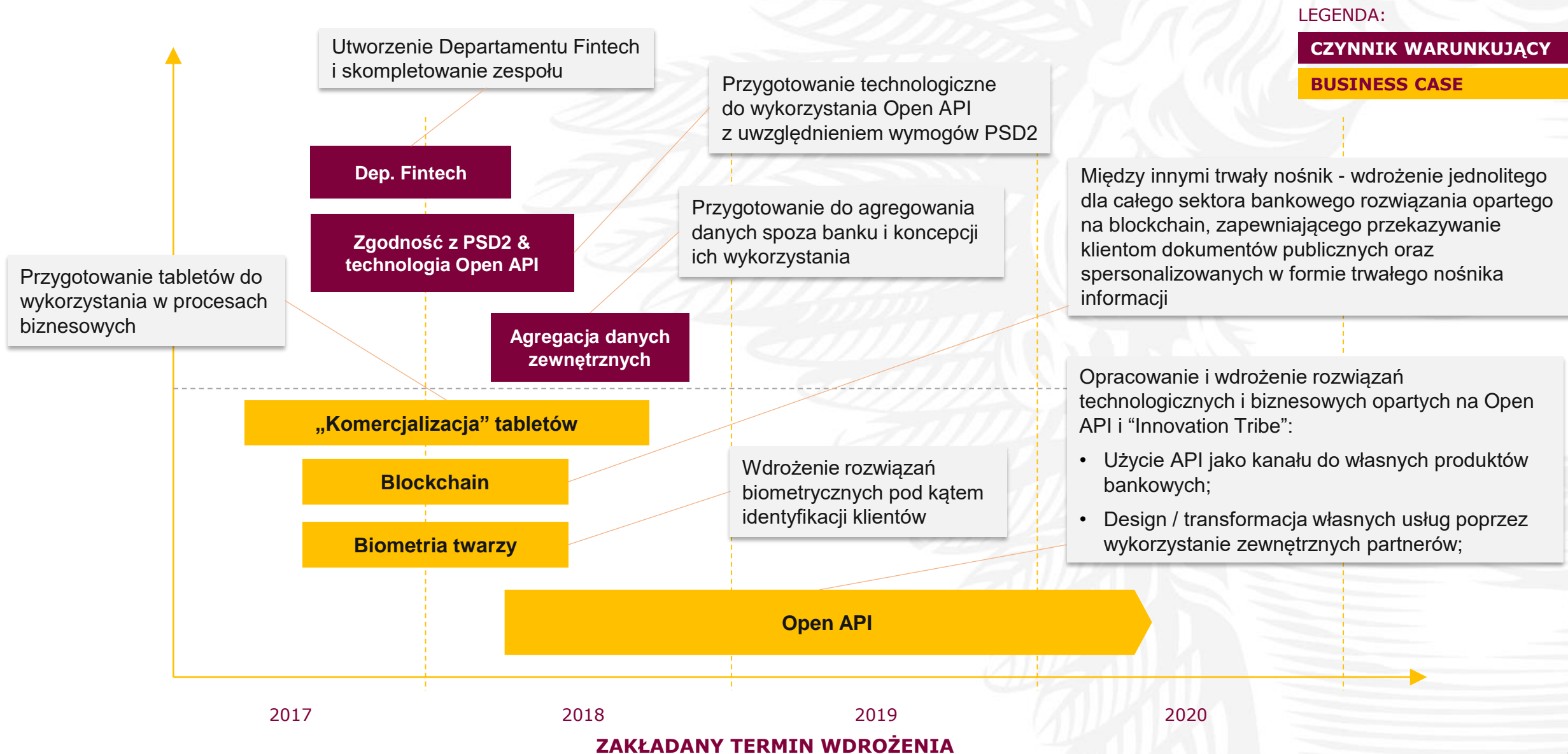
...POPRAZ ARCHITEKTURĘ OPARTĄ O PLATFORMĘ API ORAZ TECHONOLOGICZNE ŚRODOWISKO TESTOWE DLA DEWELOPERÓW



- Alior Bank będzie pierwszym bankiem w Polsce, który wdroży PSD2 / OpenAPI
- Strategia PSD2/ OpenAPI jest fundamentem zewnętrznego ekosystemu innowacji Alior Banku



HARMONOGRAM WYBRANYCH DZIAŁAŃ W OBSZARZE INNOWACJI I FINTECHÓW





ELEMENTY OPERACJONALIZACJI STRATEGII

Pozycja kapitałowa

Zarządzanie ryzykiem

Rozwój biznesu

IT | Innowacje | Fintechy

Wdrożenie strategii



NA POTRZEBY WDROŻENIA STRATEGII POWOŁANYCH ZOSTAŁO 12 ZESPOŁÓW WDROŻENIOWYCH

	Compliance i etyka	Bankowość cyfrowa	Marketing i PR	
Zarządzanie kapitałem				2
Zarządzanie ryzykiem				6
Transformacja HR				4
Bankowość detaliczna tradycyjna				8
Bankowość korpo/SME tradycyjna				9
Dystrybucja produktów inwestycyjnych				4
Operacje / back-office				5
Transformacja IT				6
Innowacje i Fintechy				8
	5	8	5	

**70
INICJATYW**



ZESPOŁY ZADANIOWE NADZOROWANE SĄ BEZPOŚREDNIO PRZEZ ZARZĄD BANKU





ZESPOŁY WDROŻENIOWE KIEROWANE SĄ PRZEZ Menedżerów z wieloletnim doświadczeniem w Alior Banku i sektorze bankowym

KOORDYNACJA WDROŻENIA STRATEGII



Bruno Ferreira
Dyr. Pionu Rozwoju Korporacyjnego

- W Alior Bank od 2017 - nadzoruje obszar strategii i innowacji
- Wcześniej: EY oraz McKinsey&Co



Artur Smolarek
Szef Strategii Banku

- W Alior Bank od 2 lat
- Wcześniej:
 - szef strategii Grupy PZU (5 lat)
 - BCG (10 lat)

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM



Maciej Pokora
Dyrektor Dep. Kontrolingu

- W Alior Bank od 9 lat
- Wcześniej:
 - Bank BPH (6 lat)
 - ZEB Consulting (3 lata)

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM



Kamil Nieścior
Dyrektor Dep. Strategii Ryzyka

- W Alior Bank od ponad 7 lat
- Wcześniej :
 - Raiffeisen Bank (6 lat)
 - Positive Advisory (1 rok)

TRANSFORMACJA HR



Monika Stołowska
Dyr. Pionu HR

- Alior Bank od 3 lat
- Wcześniej:
 - Play (6 lat)
 - Grupa Żywiec (3 lata)

COMPLIANCE I ETAYKA



Kamil Gross
Dyrektor Dep. Zgodności Regulacji

- W Alior Bank od 2 lat
- Wcześniej:
 - Meritum Bank (5 lat),
 - Bank BPH (2 lata), GE Money Bank (8 lat)

BANKOWOŚĆ DETALICZNA



Mateusz Poznański
Dyr. Dep. Klienta Indywidualnego

- W Alior Bank od 2017
- Wcześniej: 18 lat w bankowości, w tym ostatnie 10 lat w ING Bank

BANKOWOŚĆ KORPO/SME



Maciej Surdyk
Dyr. Pionu Rozwoju Bankowości Przedsiębiorstw

- W Alior Bank od 4 lat
- Wcześniej: 10 lat w BPH, m.in. jako szef dep. Klienta Biznesowego

BANKOWOŚĆ CYFROWA



Jerzy Zań
Dyrektor Dep. Bankowości Cyfrowej

- W Alior Bank od 2 lat
- Wcześniej: ponad 17 lat w bankowości: BPH / GE Money Bank, Pekao, ING

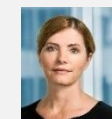
PRODUKTY INWESTYCYJNE



Andrzej Rosłaniec
Dyrektor Dep. Private Banking

- W Alior Bank od prawie 3 lat
- Wcześniej: Citi (17 lat)
 - szef Private Banking
 - Dyr. Pionu Korporacji

OPERACJE I BACK-OFFICE



Agata Strzelecka
Dyrektor Pionu Operacji

- W Alior Bank od 9 lat
- Wcześniej:
 - PZRI (3 lata)
 - Centrum Doradztwa Strategicznego (4 lata)

TRANSFORMACJA IT



Henryk Baniowski
Dyrektor Pionu IT

- W Alior Bank od 10 lat
- Wcześniej:
 - Bank BPH (18 lat), w tym 8 lat jako CIO

INNOWACJE I FINTECHY



Tomasz Motyl
Dyrektor Centrum Innowacji

- W Alior Bank od 10 lat
- Wcześniej: Bank BPH (13 lat)
- Główna ekspertyza: innowacje/technologie

MARKETING I PR



Miłosz Horodyski
Dyrektor Dep. Marketingu i PR

- W Alior Bank od 2017
- Wcześniej
 - Z-ca Dyrektora TVP3 Kraków
 - Caritas



BACKUP





ZAŁOŻENIA MAKROEKONOMICZNE

	2017	2018	2019	2020
PKB (realna zmiana)	4,0	3,5	3,2	3,1
Inflacja CPI - średniorocznie (%)	1,8	2,1	2,5	2,5
Bezrobocie - średniorocznie (%)	7,3	6,5	6,0	5,5
Kurs PLN do Euro - średniorocznie	4,24	4,18	4,15	4,13
Stopa bazowa NBP - koniec roku (%)	1,50	1,50	1,75	1,75
WIBOR 3M – koniec roku (%)	1,70	1,70	1,95	1,95



ZAŁOŻENIA DOTYCZĄCE WYMOGÓW KAPITAŁOWYCH

Zakładane
wymogi
regulacyjne

	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
T1 – minimum regulacyjne*	10,50%	11,13%	11,75%	11,75%
TCR – minimum regulacyjne*	13,50%	14,13%	14,75%	14,75%

**założono nałożenie na Bank dodatkowego bufora dla innej instytucji o znaczeniu systemowym w wysokości 25 punktów bazowych w IV kwartale 2017 r.*

MSSF9

- W planie kapitałowym założone jest stopniowe uwzględnianie wpływu standardu na kapitał Tier 1 zgodnie z najnowszym brzmieniem projektu CRR2, tj. 5% w 2018 r., kolejne 10% w 2019 r. oraz kolejne 15% w 2020 r.

MREL

- Bank zobowiązany będzie do osiągnięcia minimalnego MREL od 2023 r.
- Bank zakłada wykorzystanie dodatkowych instrumentów na pokrycie MREL już w horyzoncie strategii (rozpoczynając od 2019 r.)

Basel IV

- Bank zakłada wejście w życie Bazylei IV poza horyzontem strategii
- Regulacje bazylejskie dot. ograniczenia stosowania AMA nie są aktualnie procedowane, stąd brak uwzględnienia w horyzoncie strategii