



# Strategia Alior Banku na lata 2017 - 2020

„Cyfrowy buntownik”

Marzec 2017

# ZARZĄD ALIOR BANKU



**Małgorzata  
Bartler**

**Pion  
HR**



**Krzysztof  
Czuba**

**Pion  
Biznesu**



**Joanna  
Krzyżanowska**

**Pion Sprzedaży  
Pośredniej**



**Witold  
Skrok**

**Pion  
Finansowy**



**Barbara  
Smalska**

**Pion  
Rozwoju i IT**



**Wojciech  
Sobieraj**

**Prezes Zarządu**



**Katarzyna  
Sułkowska**

**Pion  
Ryzyka**

w Alior Banku  
od

2014

2008

2015

2008

2015

2008

2008

doświadczenie  
zawodowe

2008 - 2014  
P4 (Play)

1994 - 2007  
Bank BPH

2008 - 2015  
Meritum Bank

2002 - 2008  
Bank BPH

2008 - 2014  
PZU

2002 - 2006  
Bank BPH

2002 - 2007  
Bank BPH

2004 - 2008  
Żywiec

1995 - 2007  
GE Money Bank

1991 - 2000  
Ministerstwo Finansów

2002 - 2008  
BCG

1994 - 2002  
BCG

1998 - 2001  
Citibank Polska

1999 - 2004  
Multikino



## AGENDA

### Kontekst rynkowy

Strategia

Potencjał wzrostu ROE & KPI



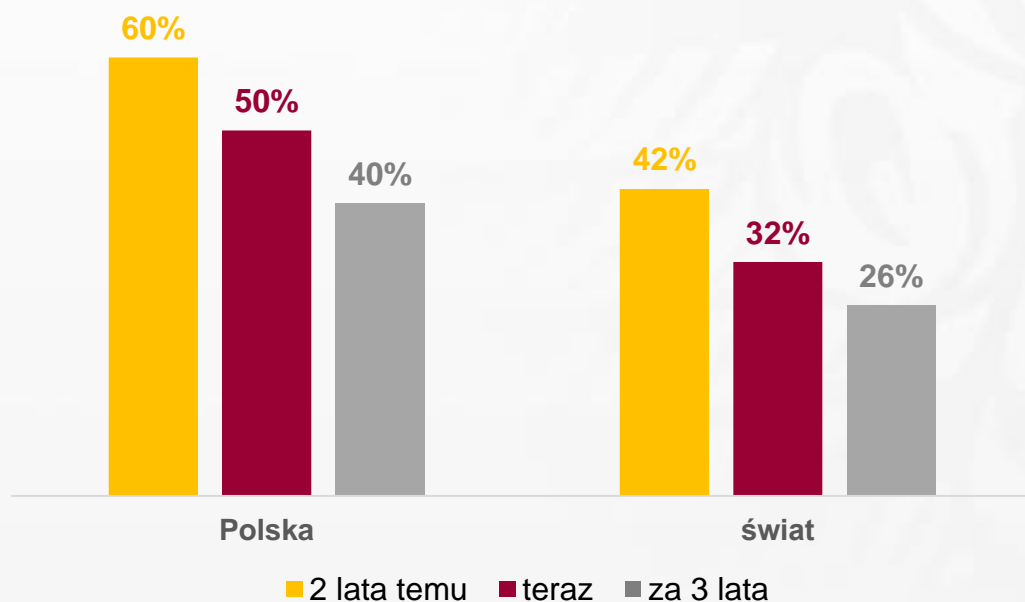
## ALIOR BANK DZISIAJ

- Bank uniwersalny w TOP10 w Polsce
- Posiadający strategiczną zdolność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków
- Najnowocześniejsza platforma technologiczna
- Finansowanie akcji kredytowej w 100% depozytami klientów, bez działalności handlowej na własny rachunek
- Zrównoważona książka kredytowa
- Doświadczenie w fuzjach i przejęciach
- Silna i szeroka kadra menedżerska

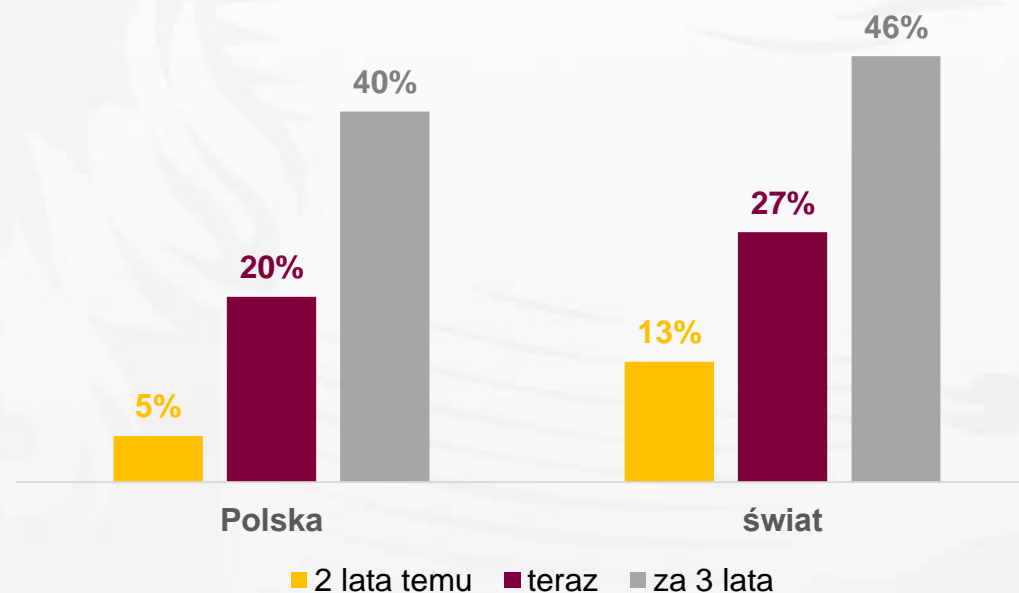
**Alior Bank jest dobrze przygotowany na wyzwania rynkowe kolejnych kilku lat**

# GWAŁTOWNA MIGRACJA KLIENTÓW DO KANAŁÓW CYFROWYCH STAJE SIĘ POWSZECHNYM ZJAWISKIEM W BANKOWOŚCI

**Udział oddziałów w transakcjach ogółem  
- bankowość detaliczna**

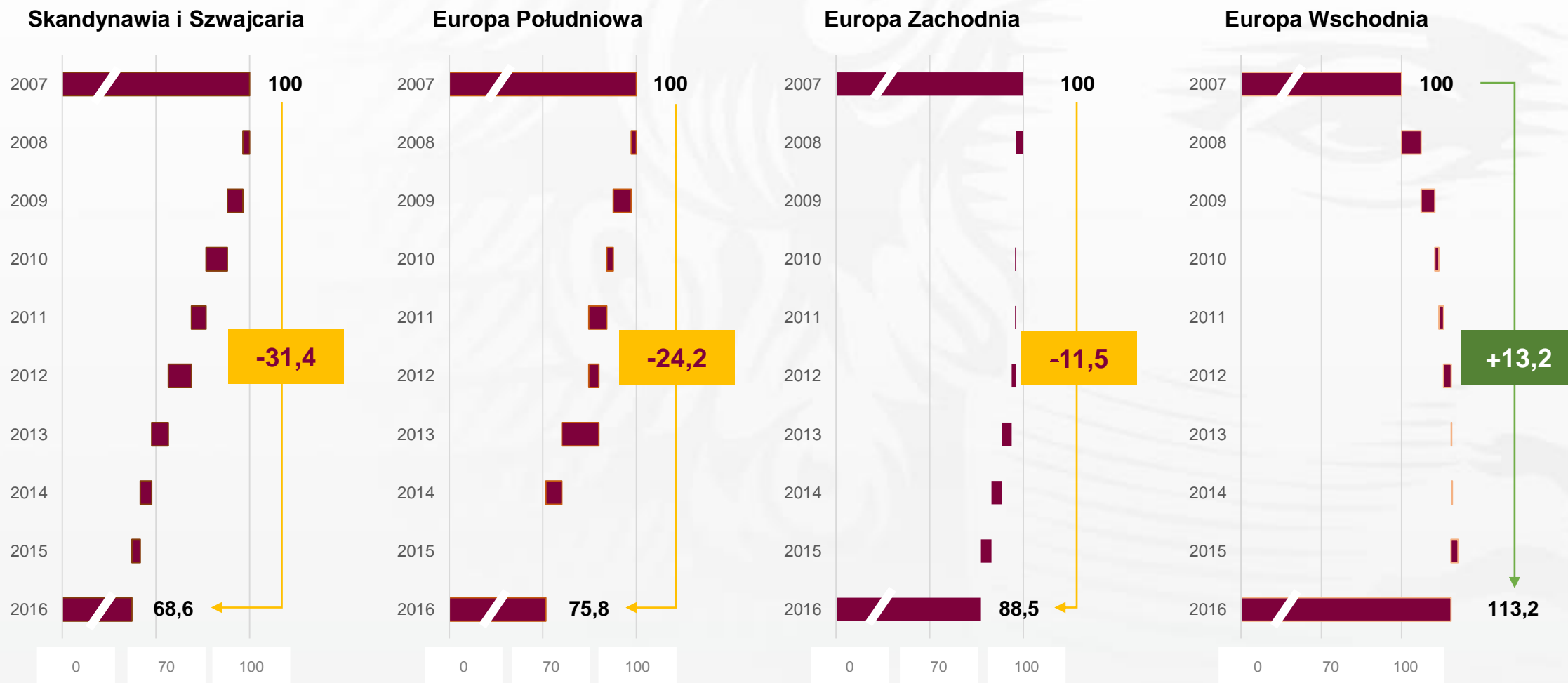


**Udział bankowości mobilnej w transakcjach  
- bankowość detaliczna**

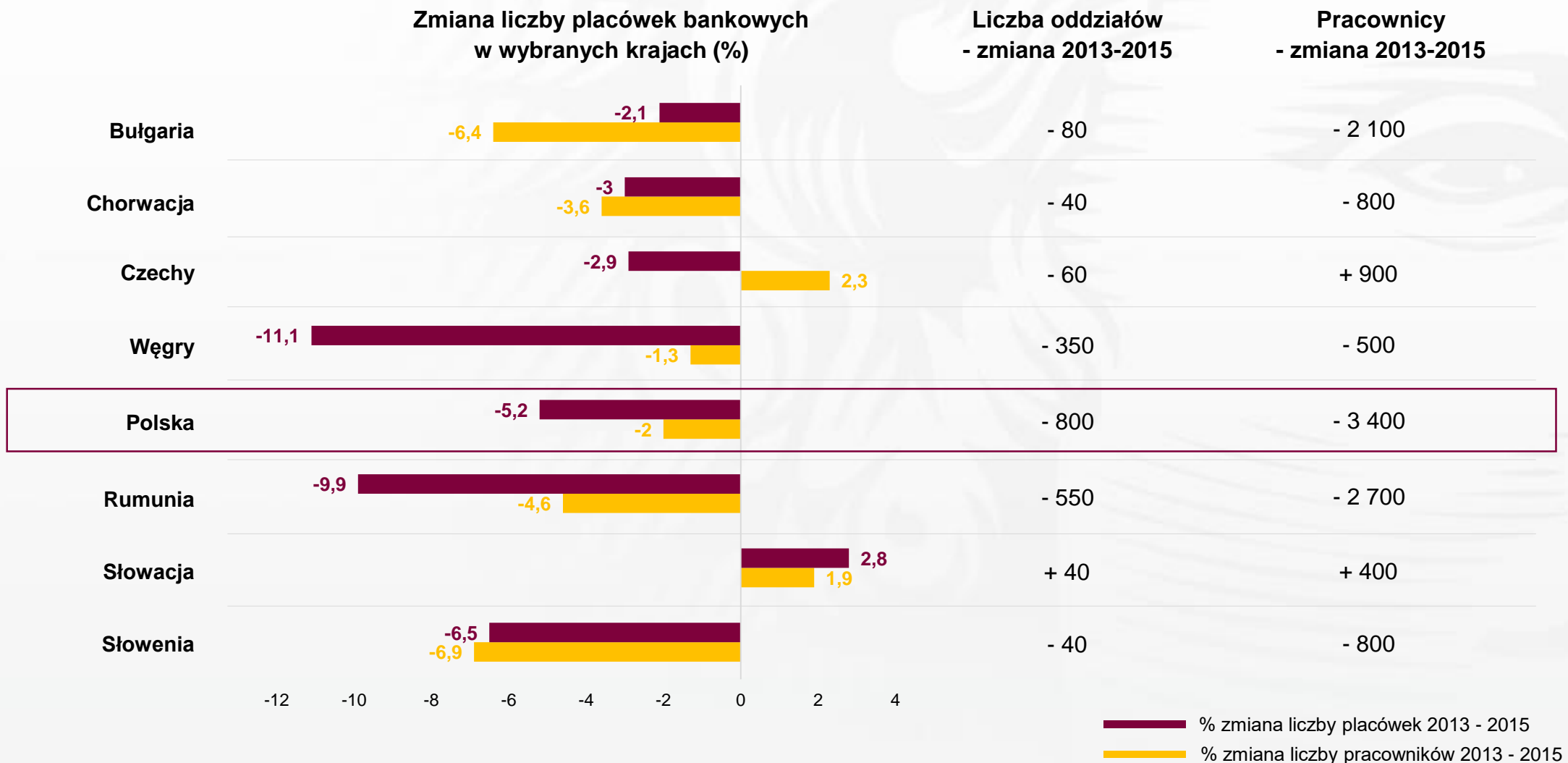


# W EUROPIE ZACHODNIEJ OPTYMALIZACJA SIECI PLACÓWEK ZAAWANSOWANA ...

## Liczba placówek bankowych - index

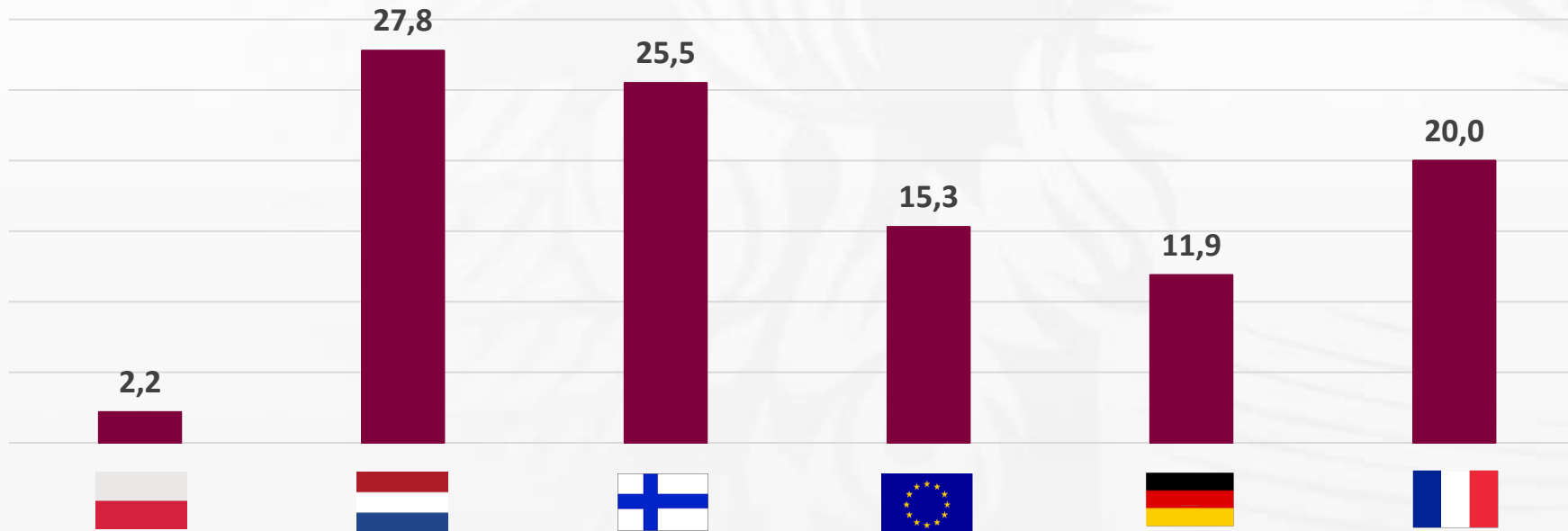


## ... W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ PROCES ROZPOCZĄŁ SIĘ NIECO PÓŹNIEJ



# BIORĄC POD UWAGĘ POTENCJAŁ FINANSOWY, REDUKCJA LICZBY ODDZIAŁÓW W POLSCE WYDAJE SIĘ TYM BARDZIEJ ZASADNA ...

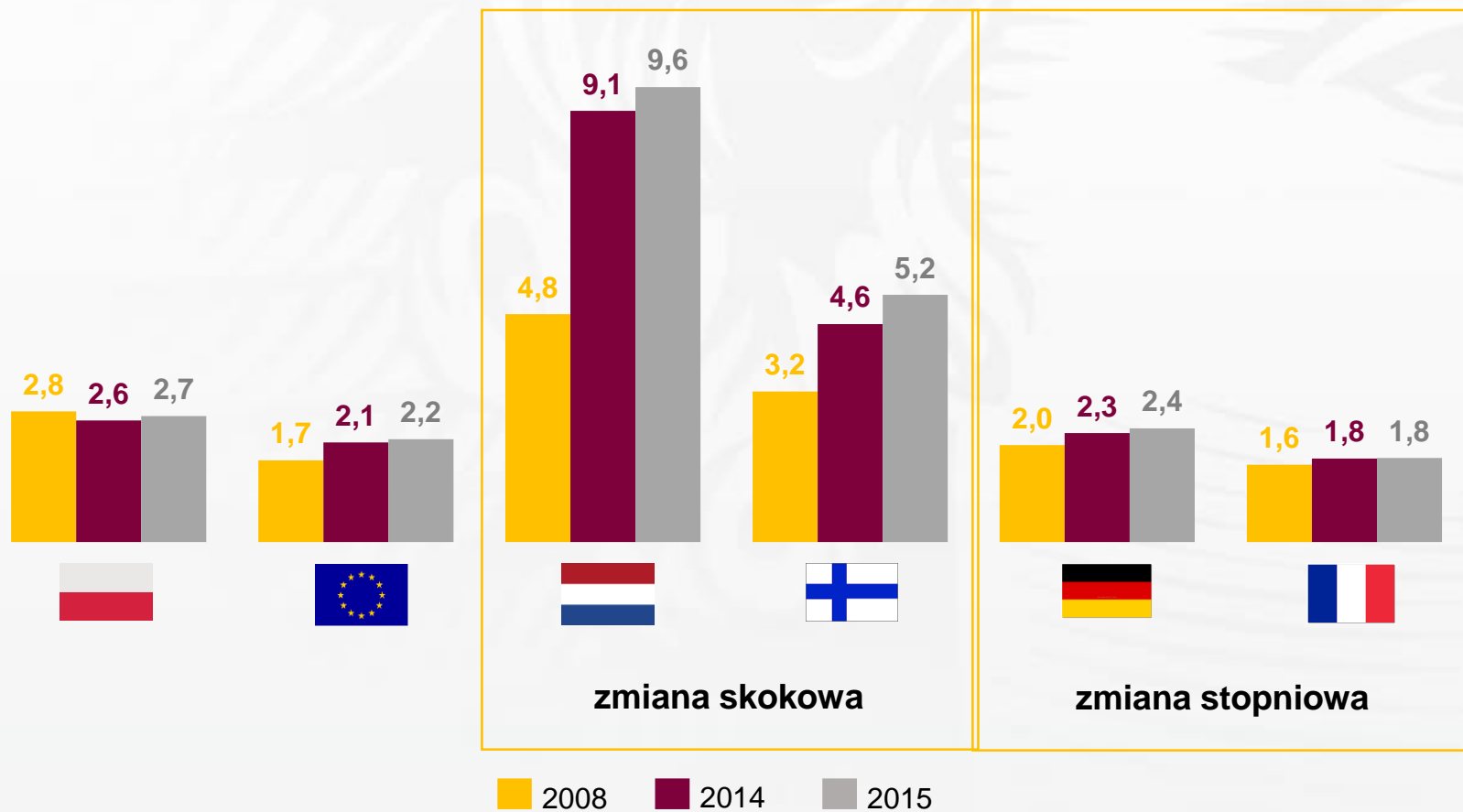
Aktywa / pracownika banku (2015, € M)





## ... JEDYNYM PYTANIEM POZOSTAJE: JAK SZYBKO TEN PROCES BĘDZIE POSTĘPOWAŁ

Liczba mieszkańców / placówkę bankową ('000 / oddziały i agencje razem)





## FINTECHY W CORAZ WIĘKSZYM STOPNIU WKRAČAJĄ W OBSZAR DZIAŁANIA BANKÓW

- FinTechy dynamicznie zdobywają rynek w obszarach tradycyjnie zarezerwowanych dla banków
- Niskokosztowy model biznesowy FinTech: czy banki powinny naśladować czy konkurować?
- 180 mld USD – wielkość inwestycji w FinTech; obecne wyceny FinTech sięgają 900 mld USD
- W Polsce 37% wszystkich pożyczek udzielanych jest przez firmy pożyczkowe bezpośrednio konkurujące z bankami
- Instytucje finansowe w Polsce zaczęły już inwestować w FinTechy (np. Fundusz Witelo zainicjowany przez PZU z udziałem Alior Banku)



## AGENDA

Kontekst rynkowy

**Strategia**

Potencjał wzrostu ROE & KPI



## STRATEGIA ALIOR BANKU

Umocnimy w Aliorze model „**cyfrowego buntownika**” (“**digital disruptor**”) ...

- **przeprowadzając naszych klientów przez rewolucję technologiczną** w bankowości w sposób bezpieczny i przyjazny
- **zwiększając zwrot na inwestycji** dla naszych akcjonariuszy
- oraz zapewniając **wysoki poziom zaangażowania pracowników** w całym procesie



## OD POWSTANIA ALIOR BYŁ ZAWSZE I „BUNTOWNICZY” I „CYFROWY” ...

### Buntownik

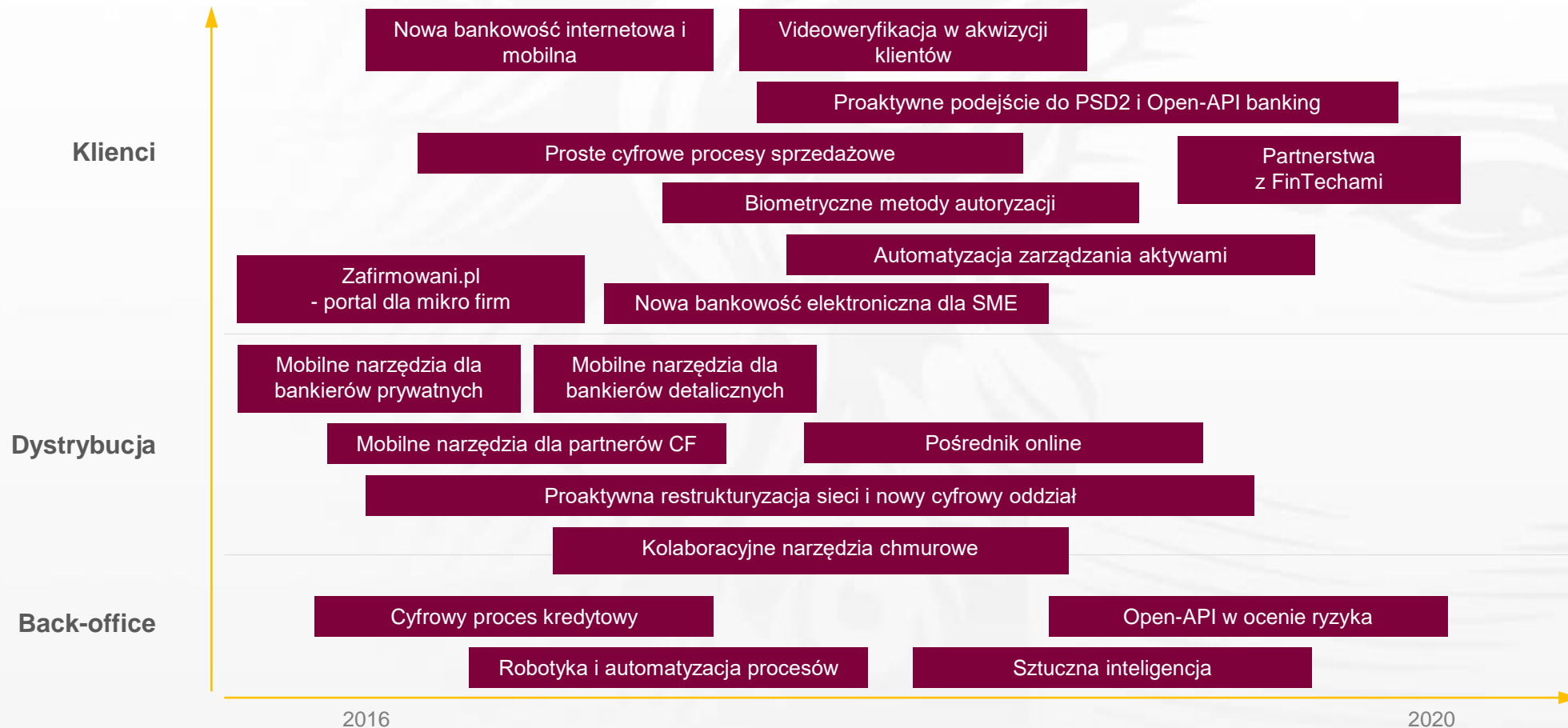
- Największy start-up bankowy w Europie Centralnej (inwestycja 400 mln Euro)
- Rozpoczęcie działalności w 2008 w środku światowego kryzysu finansowego
- Jedyne start-up w CEE z licencją bankową w gronie „unicorn” – kapitalizacja na poziomie ponad 2 mld Euro

### Cyfrowy

- Nowoczesna i wyjątkowa platforma technologiczna
- Middleware stanowiący przewagę konkurencyjną
- Szeroko uznawany jako jeden z najnowocześniejszych banków na świecie (Sync, Trader, Dronn)

**Posiadamy wyjątkowe przewagi by wzmocnić naszą pozycję „cyfrowego buntownika”**

# STRATEGIA CYFROWEGO BUNTOWNIKA SPOWODUJE ZMIANY WE WSZYSTKICH OBSZARACH MODELU BIZNESOWEGO



**IT będzie siłą napędową w dalszej transformacji cyfrowej Alior Banku**



## STRATEGIA TO SZTUKA WYBORU ... WIEMY DOBRZE W JAKICH OBSZARACH NIE PLANUJEMY ROZWOJU W 2017-2020

- Nie będziemy bankiem korporacyjnym dla największych firm i korporacji międzynarodowych
- Nie będziemy działać w obszarze proprietary trading / bankowości inwestycyjnej / merchant banking
- Rozwój działalności zagranicą ograniczymy do współpracy z **T-Mobile** ...
- ... przy czym będziemy poszukiwali partnerów, w tym zagranicznych, do współpracy w ramach open API-banking / PSD2

**Stawiamy na rozwój organiczny; fuzje i przejęcia traktowane oportunistycznie**



# STRATEGIA CYFROWEGO BUNTOWNIKA W KAŻDYM ELEMENCIE DZIAŁANIA NASZEGO BANKU







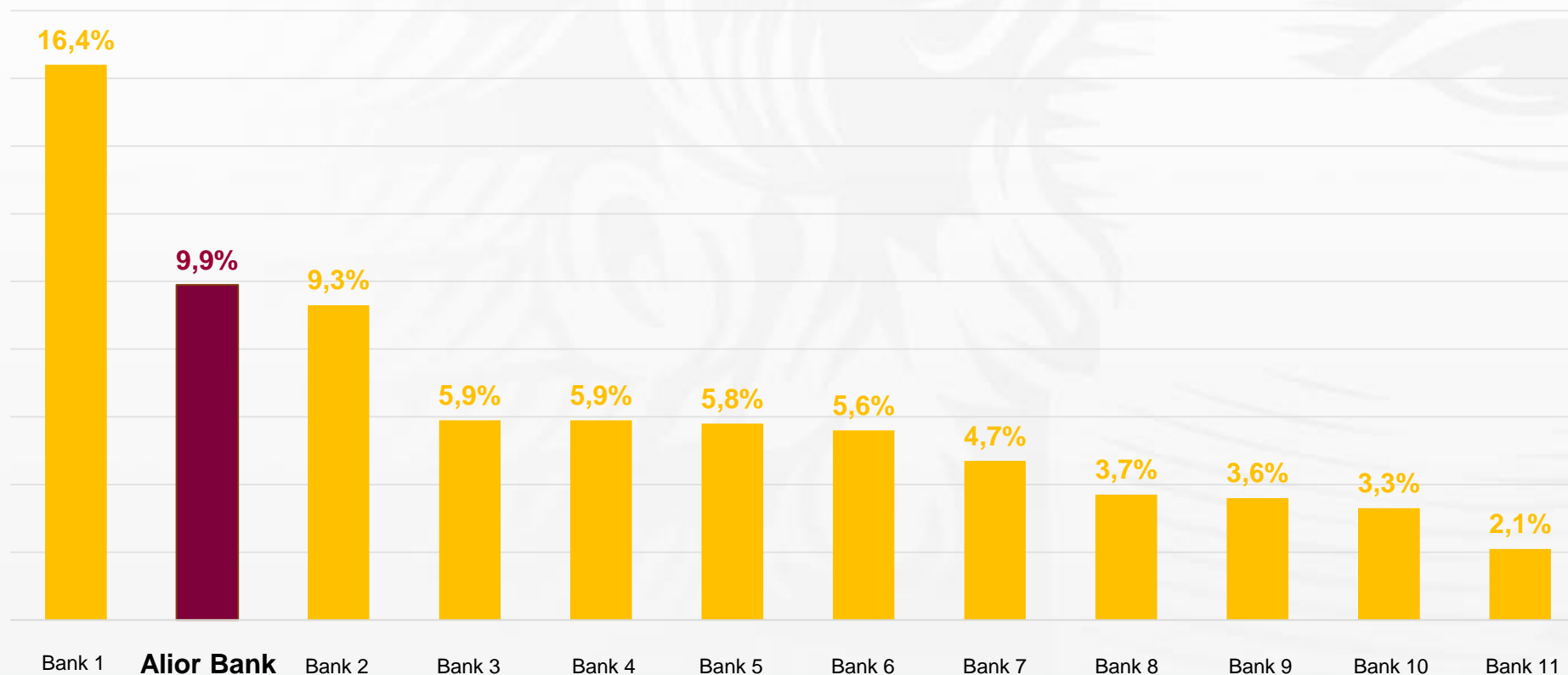
## STRATEGIA „CYFROWEGO BUNTOWNIKA” ALIORA WSPOMAGA OFERTĘ DLA KLIENTÓW

### Klienci

- Unikalna w skali sektora **segmentacja behawioralna** dzięki nowoczesnej technologii i kompleksowemu wykorzystaniu danych klienta
- Duży nacisk na **daily banking** czyli budowanie i rozwijanie relacji z klientami dla których Alior jest pierwszym bankiem (pierwsza relacja)
- **Uproszczenie oferty** i automatyzacja zarządzania aktywami
- Znaczący **rozwój bankowości elektronicznej** dla klientów biznesowych

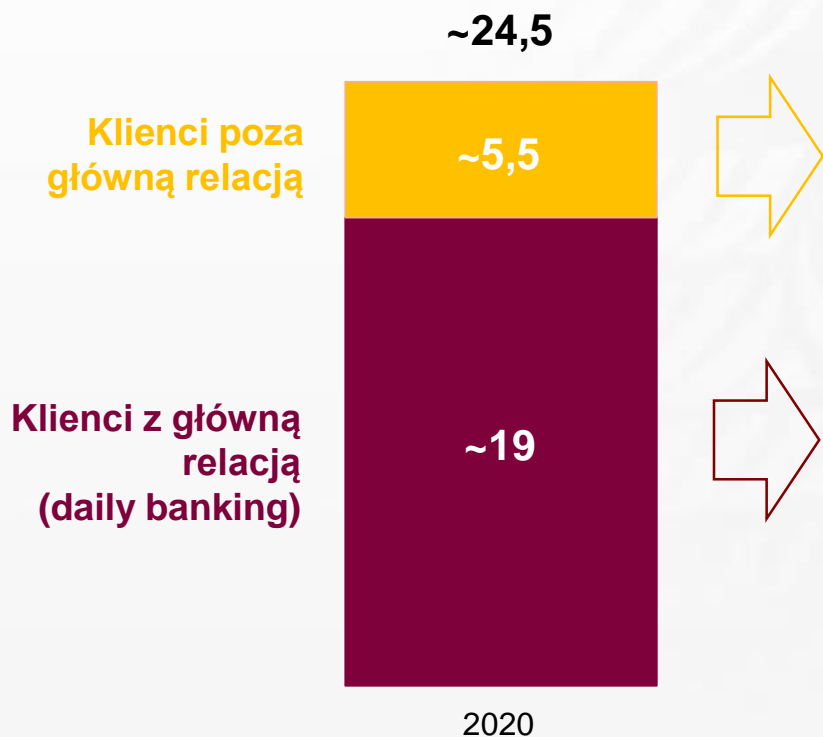
# POŻYCZKA NIEZABEZPIECZONA POZOSTANIE NASZYM KLUCZOWYM PRODUKTEM ...

Udział banków w sprzedaży pożyczki gotówkowej w Polsce w 1H'16



## ... ALE JEDNOCZEŚNIE NASTĄPI SILNY ROZWÓJ OFERTY DAILY BANKINGU

Szacowane przychody bankowości detalicznej  
(Mld PLN, 2020)



- Produkty dla klientów poza główną relacją: pożyczka gotówkowa, kredyt hipoteczny, depozyty terminowe
  - Klienci poza główną relacją nastawieni są na poszukiwanie na rynku najlepszej dostępnej oferty
  - **Silna pozycja Aliora w tym segmencie będzie utrzymana**
- 
- Przychody w oparciu o główną relację z klientem (daily banking)
  - Daily banking to:
    - ROR & transakcyjność jako podstawowe produkty
    - pozostała sprzedaż wokół podstawowych produktów
  - Niższe jednostkowe przychody na klienta, jednak znacząco większy udział i potencjał do generowania przychodów z prowizji
  - **Alior planuje osiągnięcie znaczącej pozycji w daily bankingu**



## JAKO PIERWSZY BANK W POLSCE WPROWADZAMY PRAWDZIWIE BEHAWIORALNĄ SEGMENTACJĘ KLIENTÓW

KLIENCI

- **Prawdziwie behawioralna segmentacja klientów indywidualnych** (zamiast dotychczasowej opartej na wieku i dochodzie) bazuje na analizie dużej ilości danych o kliencie
- W oparciu o szczegółową analizę wyodrębniliśmy 5 segmentów priorytetowych, na których będziemy się skoncentrować:
  - 50% wszystkich klientów
  - ponad 75% przychodów z całego segmentu klientów z główną relacją
- Każdemu segmentowi zaoferujemy prostą i przejrzystą ofertę dostosowaną do jego potrzeb i specyfiki

# DZIĘKI SEGMENTACJI BEHAWIORALNEJ LEPIEJ ROZUMIEMY I MOŻEMY LEPIEJ ZASPOKAJAĆ OCZEKIWANIA KLIENTÓW

Wiek

Zarobki

Zachowanie

Czego oczekuje ?

Przykładowa oferta



35

6-7 tys. PLN

- Wyróżnia się z tłumu
- Korzysta z życia
- Śledzi trendy
- Kupuje pod wpływem telewizji i Internetu
- Podatna na promocje

- Proaktywnego banku i ekskluzywnego traktowania

- Promocja podczas Black Friday – wydłużony grace-period



35

6-7 tys. PLN

- Wszelkie sprawy załatwia na smartfonie
- Oczekuje szybkiej i bezproblemowej obsługi

- **Szybkiego załatwienia spraw**

- Androidpay
- Online savings coach

35

6-7 tys. PLN

- Chce zabezpieczyć bezpieczeństwo finansowe
- Zarządza swoimi finansami
- Ceni obsługę wysokiej jakości

- Indywidualna obsługa

- Kontakt z doradcą o 20:00
- Dopasowane produkty inwestycyjne





# ALIOR BANK ISTOTNIE UPRASZCZA OFERTĘ PRODUKTOWĄ

KLIENCI

ROR

**Jedno główne konto**, dopasowane do potrzeb segmentów priorytetowych

Karta kredytowa

**Uproszczona oferta** z elastycznymi warunkami i nowoczesnym programem rabatowym i lojalnościowym

Pożyczka

**Prostsza obsługa** dzięki wdrożeniu procesów zdalnych

Hipoteka

Utrzymanie prostej oferty z **najsprawniejszym na rynku procesem kredytowym**

Oszczędności

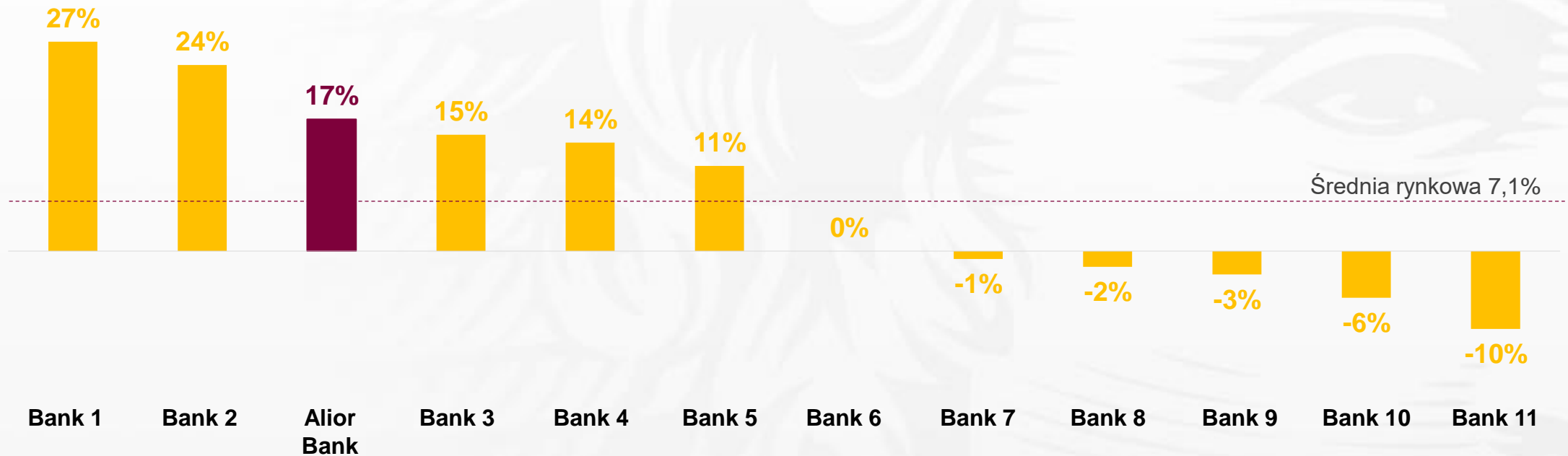
**Mniej wariantów** lokat (terminy, waluty)

Inwestycje

**Automatyzacja modelu zarządzania aktywami**

**Ograniczamy liczbę oferowanych produktów o 50% - klienci dostaną lepszy, prostszy i wygodniejszy serwis**

## NPS w polskim sektorze bankowym (2016)



**Naszym celem jest powrót na pozycję lidera (obecnie nr 3) w Polsce z NPS na poziomie > 40%**

# DZIĘKI TECHNOLOGII BĘDZIEMY MOGLI ZAOFEROWAĆ MNIEJSZYM FIRMOM PRODUKTY, KTÓRE DO TEJ PORY DOSTĘPNE BYŁY TYLKO DLA WIĘKSZYCH KLIENTÓW

## MICRO I MAŁE

Wysoka dochodowość

- Szersza i łatwiejsza w użyciu oferta produktowa
- Pełna obsługa w kanałach elektronicznych
- Efektywny CRM umożliwiający up-sell i x-sell
- Akwizycja klientów przez kanały cyfrowe

**ROE > 20%**

## ŚREDNIE / DUŻE

Rosnące przychody transakcyjne i selektywne finansowanie

- Finansowanie powiązane z produktami transakcyjnymi
- Kompleksowa oferta (depozyty, cash management, trade finance)
- Strategia zwiększania udziału w portfelu usług bankowych klienta
- Rozwój nowych rynków: AGRO, finansowanie UE 2014-2020, kredyty technologiczne

**ROE > 14 %**



# PORTAL „ZAFIRMOWANI.PL” STANIE SIĘ PLATFORMĄ PIERWSZEGO WYBORU DLA MAŁEGO BIZNESU



**Poprzez portal zafirmowani.pl chcemy zdobyć 10% udziału w nowej akwizycji klientów**

## UTRZYMAMY CZOŁOWĄ POZYCJĘ W DYSTRYBUCJI PROGRAMÓW POMOCY PUBLICZNEJ



- Obecnie Alior na miejscu nr3 w dystrybucji gwarancji „de minimis”
- BGK planuje przedłużenie programu na okres 2018-2019
- Nasz cel: utrzymanie wiodącej pozycji w dystrybucji



Nasze cele:

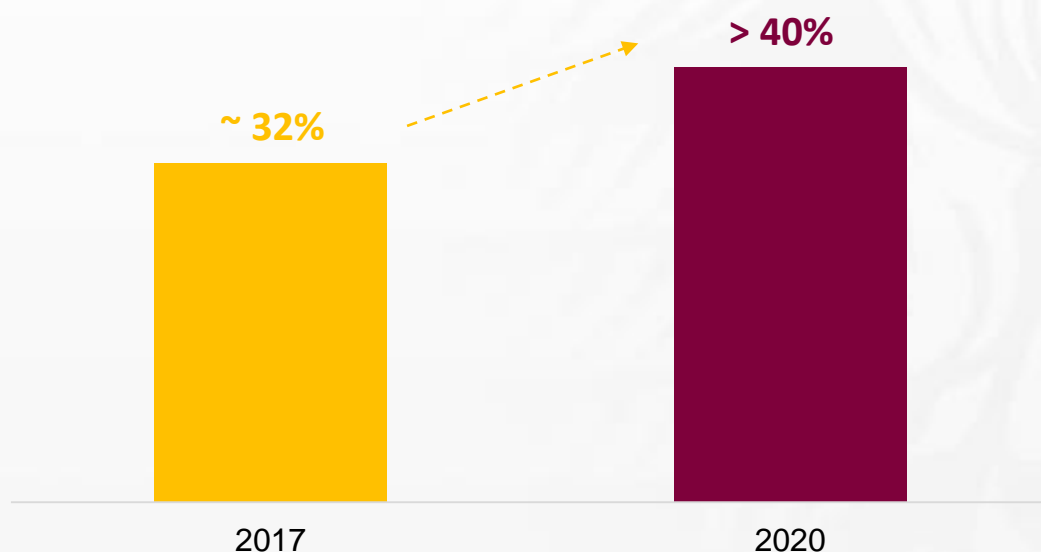
- odegranie roli wiodącego dystrybutora gwarancji COSME oferowanej przez Europejski Fundusz Inwestycyjny
- wdrożenie – we współpracy z BGK – gwarancji ze środków Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (POIR)



**Ponad 20 mld Euro przeznaczonych dla polskich firm w ramach programów pomocowych UE**

# DLA ŚREDNICH I DUŻYCH FIRM ROZWIJAMY OFERTĘ PRODUKTÓW CASH MANAGEMENT ZWIĘKSZAJĄC UDZIAŁ TRANSAKCYJNYCH PRZYCHODÓW PROWIZYJNYCH

## Udział przychodów transakcyjnych i depozytowych w segmencie klienta biznesowego



Po fuzji operacyjnej udostępniemy bankowość elektroniczną exBPH **BusinessNet** oraz nowe produkty cash-management

- wpłaty i wypłaty gotówki
- płatności masowe
- integrację z systemami finansowymi klienta (API)
- polecenie zapłaty - strona wierzyciela
- indywidualnie raportowanie transakcji klienta

**Powtarzalne przychody prowizyjne jednym z działań zwiększających ROE  
w segmencie średnich i dużych firm**

## NASZA OFERTA DLA KLIENTÓW BIZNESOWYCH ZOSTAŁA UZUPEŁNIONA O LEASING

### Cel na 2020

- Alior Leasing w **TOP 3-5**
- **8-10 Mld PLN** – wartość portfela leasingowego

### Osiągnięty dzięki:

- Prostej, przejrzystej i szybkiej obsłudze w każdym kanale
- Zróżnicowanej sieci dystrybucji: fizyczna i cyfrowa
- Ofercie produktowej zintegrowanej z produktami bankowymi
- Centralnie zarządzanemu ryzyku
- Usługom dodatkowym & narzędziom mobilnym
- Doświadczonej kadrze menedżerskiej



# ODŚWIEŻYMY MARKĘ ALIOR UTRZYMUJĄC JĄ W TOP3 NAJLEPIEJ ROZPOZNAWALNYCH NA RYNKU

## Znajomość marki

### NOW

- spontaniczna: ~58% #3
- wspomagana: ~95% #2



### CEL

Utrzymanie pozycji w TOP 3 marek bankowych oraz pozycji lidera w efektywności wykorzystania budżetu marketingowego

## Atrybuty

- Klasa, aspiracyjność
- Nowoczesność, wyznaczanie trendów
- Inna niż pozostałe, wyróżniająca się

- Zaangażowanie
- Przyjazność, otwartość
- Innowacyjność, wigor, odwaga

**Nowa strategii komunikacji odzwierciedli nasze mocne wejście w kanały cyfrowe i daily banking**



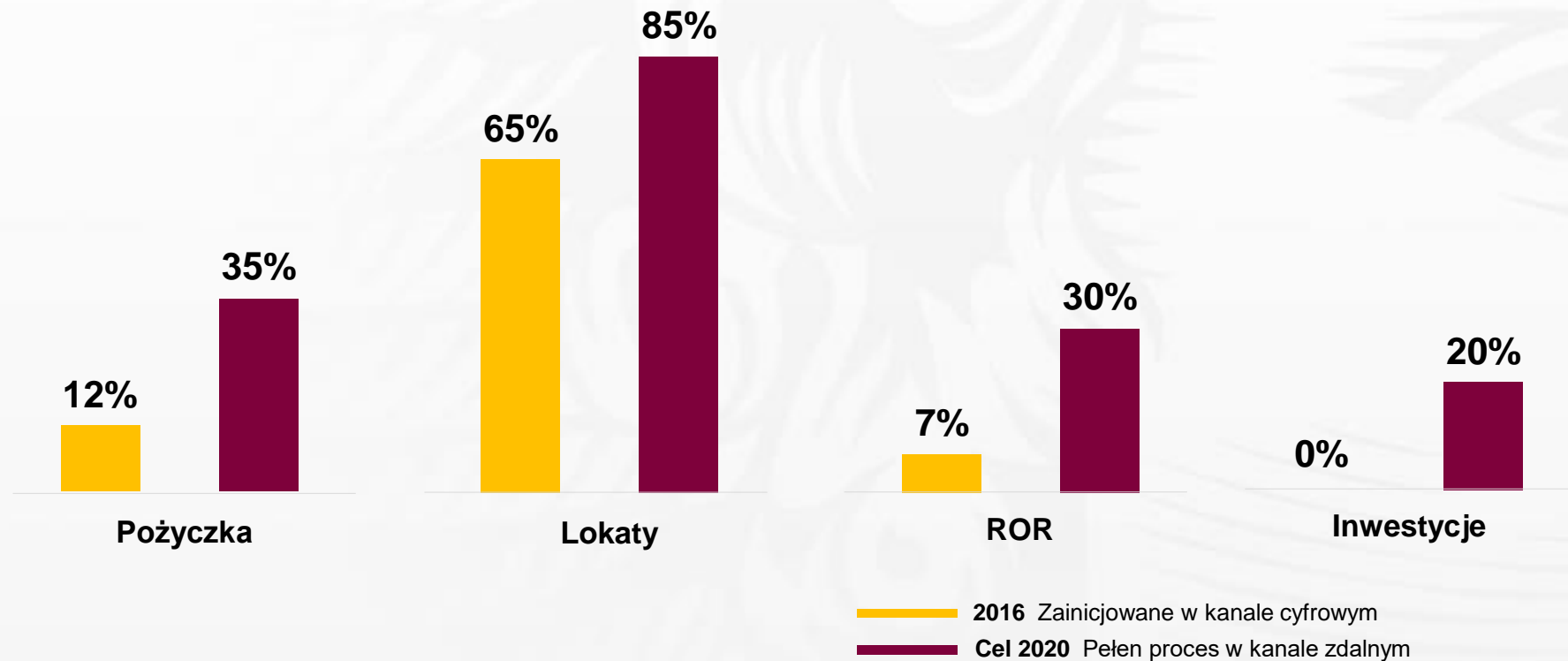
## MODEL *CYFROWEGO BUNTOWNIKA* WZMACNIA STRATEGIĘ DYSTRYBUCJI ALIORA

### Dystrybucja

- Rozwój cyfrowych kanałów dystrybucji – nowa bankowość mobilna i internetowa
- Optymalizacja sieci placówek przy utrzymaniu pozycji TOP4 w dystrybucji numerycznej
- Cyfryzacja i ulepszenie oddziałów własnych - mobilne narzędzie dla bankierów, e-walls, videokonferencje
- Wdrożenie własnego pośrednika online

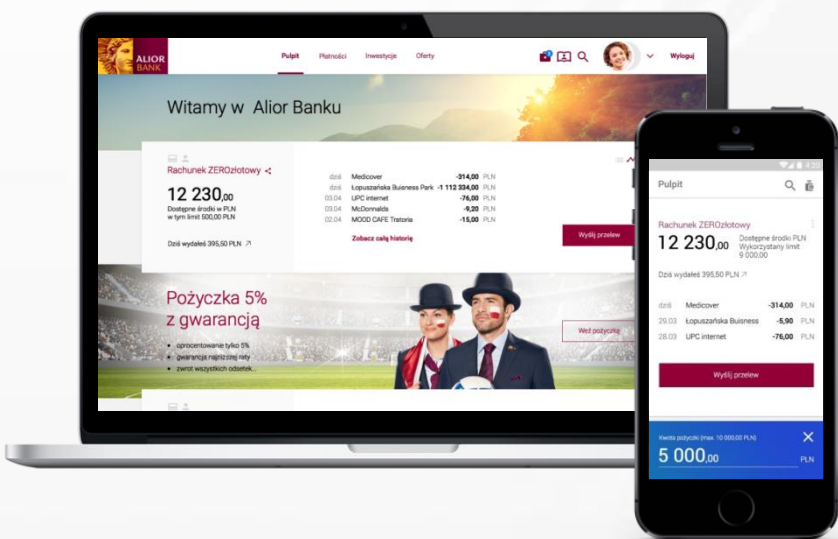
## ROZWÓJ CYFROWYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI KLUCZOWY DLA RENTOWNEGO WZROSTU

Udział kanałów cyfrowych (mobile / internet) w sprzedaży Alior Bank



**>40% sprzedaży w kanałach cyfrowych w 2020**

# NASZA NOWA BANKOWOŚĆ MOBILNA I INTERNETOWA FUNDAMENTEM STRATEGII



## Atrakcyjna aplikacja: przyjazna, z użytecznymi innowacjami

- Atrakcyjny, nowoczesny UX
- Prosty log-in i autoryzacja: PIN, odcisk palca, PUSH
- „One-click away”
- Płatności zbliżeniowe HCE, P2P na telefon (BLIK)

## W pełni zdalne, proste procesy

- Procesy online „na jeden klik”
- Skanowanie i rozpoznawanie faktur
- Akwizycja nowych klientów z użyciem video-weryfikacji

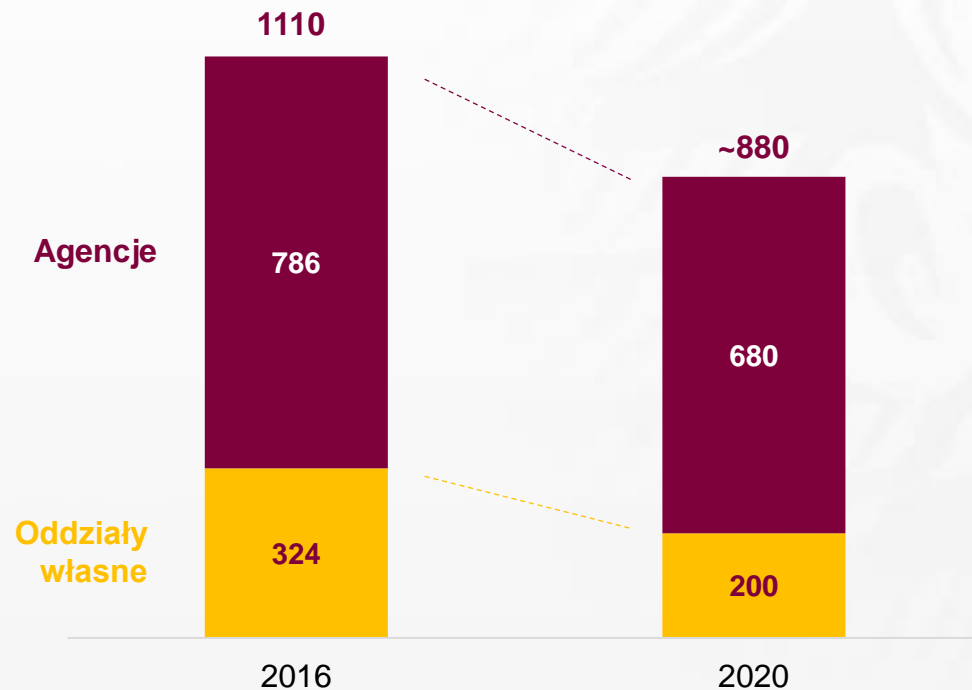
## Zrozumienie klienta kluczem do doskonałego serwisu i sprzedaży

- Oferty kontekstowe z pożyczkami pre-approved
- Automatyzacja płatności i przypomnienia

**T-Mobile: nowa aplikacja mobilna w 2016 | Alior Bank: go-live w 1H'17, dalsze wdrożenia w Q3 i Q4**



## Sieć dystrybucji Alior Bank - wielkość i struktura

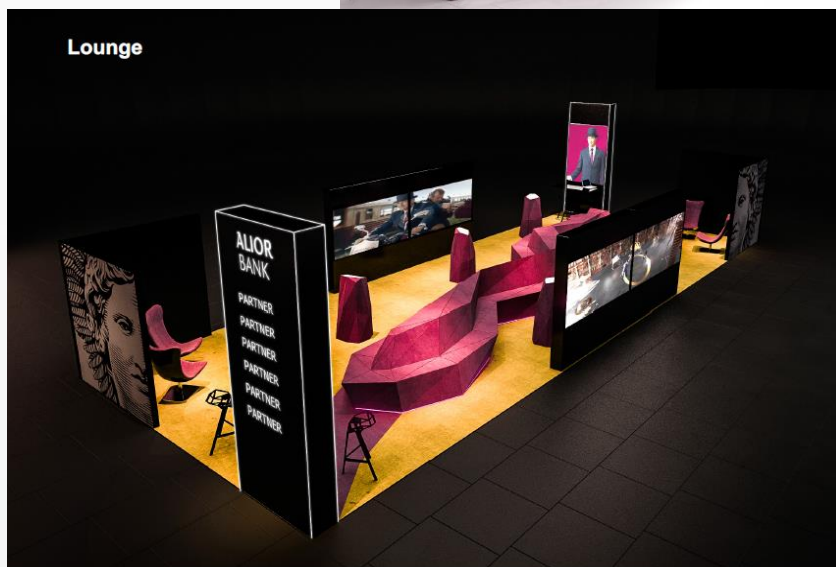
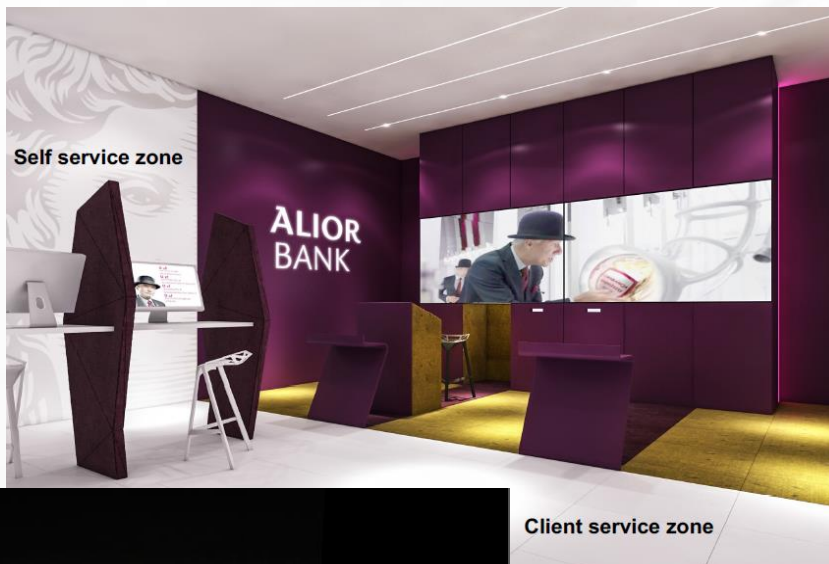


### Zmniejszymy liczbę placówek bankowych i ich strukturę

- oddziały własne zostaną zredukowane o ponad 30%
- sieć będzie zdominowana przez małe placówki agencyjne z obsługą gotówki

Stworzyliśmy **kompleksowy, dynamiczny model statystyczny na potrzeby optymalizacji sieci**

Mimo ograniczenia liczby placówek, pozostaniemy **4. największą siecią bankową w kraju**



Nasze oddziały bankowe

- będą zmodernizowane
- będą obsługiwały mniej transakcji gotówkowych

W naszych oddziałach bankowych będą

- **atrakcyjnie wynagradzani bankierzy** – najlepsi na rynku
- wyposażeni w **najwyższej jakości narzędzia do pracy mobilnej**, które pozwolą im oferować w pełnym zakresie prawdziwy personal banking poza oddziałem...
- ...na życzenie klienta, **oferując pełny zakres produktów** zarówno dla obecnych, jak i nowych klientów
- świadczących usługi na **ponadprzeciętnym poziomie**

# ALIOR BANK URUCHOMI NA KONIEC 2017 WŁASNEGO POŚREDNIKA KREDYTOWEGO

## Cel na 2020

- Pośrednik kredytowy Aliora będzie **#1 wśród pośredników online**
- **2-3 Mld PLN rocznego wolumenu** (pożyczki, hipoteki, oferty pozabankowe)

## Osiągnięty dzięki:

- Udostępnieniu najlepszych ofert z rynku – szeroka oferta bankowych i pozabankowych dostawców
- Wygoda dla klienta – oferta dostępna na „jeden klik” dzięki innowacjom Alior Banku: automatyczne zbieranie danych klienta, video weryfikacja, biometria, atrakcyjny i nowoczesny UX
- Cały proces sprzedaży online
- Niezależna marka wspierana wyróżniającym się online marketingiem (kampanie www, marketing wirusowy, media społecznościowe, programy partnerskie)
- Brand promise: uczciwy kredyt dla każdego – wiele wariantów / dostawców
- Rozwiązanie technologiczne gotowe pod PSD2
- Silny i doświadczony zespół menedżerów skupiający szeroki zakres kompetencji



## INNOWACYJNOŚĆ ALIORA W CENTRUM NASZEJ STRATEGII CYFROWEGO BUNTOWNIKA

### Innowacje

- Biometria i sztuczna inteligencja
- Pierwszy bank w Polsce, który wdroży chmurowe narzędzia kolaboracyjne (pod warunkiem zgody regulatora)
- PSD2 jako szansa – partnerstwa Open-API
- Blockchain: obserwacja inicjatyw rynkowych, proof-of-concept w trakcie
- Dalszy rozwój unikalnej infrastruktury IT
- Cyber-bezpieczeństwo dla klientów i banku

## Biometria

Spójne logowanie biometryczne do wielu kanałów (np. voice recognition) poprawi bezpieczeństwo i jakość doświadczeń klientów

- Odcisk palca i fingervein już dostępne
- Biometria głosu w trakcie wdrożenia, dostępna w 2017
- Proof-of-concept biometrii twarzy rozpoczęty

## Sztuczna inteligencja

Pierwsze wdrożenie w 2016 – wielokrotnie nagradzany Dronn

Rozpoczęliśmy testy superkomputera **IBM Watson** we wspomaganiu i upraszczaniu procesów back-office  
Zaczynamy od help desk dla pracowników

Sztuczna inteligencja połączona z rozpoznaniem głosu (pierwsze wykorzystanie IBM Watson po polsku)



## PROWADZIMY ZAAWANSOWANE DYSKUSJE Z REGULATOREM W SPRAWIE WDROŻENIA NARZĘDZI CHMUROWYCH

- Alior Bank wykorzysta sprawdzone i stabilne rozwiązania najlepszych dostawców – Google I/lub Microsoft
- Złożone wnioski i zaawansowany konstruktywny dialog z regulatorem
- Rozpoczniemy od poczty korporacyjnej i narzędzi komunikacji wewnętrznej – dalsze elementy w zależności od decyzji regulatora
- Cel: wejście w chmurę jak tylko otrzymamy zgodę regulatora

**Wdrożenie narzędzi chmurowych pozwoli na transformację modelu pracy w całej organizacji – z liniowego na kolaboracyjny**

# WYKORZYSTAMY OPEN-API BANKING ABY UATRAKCYJNIĆ OFERTĘ I PRZYCIĄGNĄĆ NOWYCH KLIENTÓW

## Open-API – konieczność



### AIS

- informacja o rachunku
- saldo
- historia transakcji



### PIS

- informacja o dostępności środków
- saldo
- inicjacja transakcji

**Brak możliwości pobierania opłat**

## Open-API – możliwości do wykorzystania



### Dostęp do danych

- potwierdzenie tożsamości i zdolności kredytowej
- import danych zewnętrznych



### Analiza danych

- analiza danych na potrzeby ofertowania produktami swoimi i partnerów



### Bank jako TPP

- agregowanie danych z różnych banków
- transakcje z różnych kont inicjowane z jednego miejsca



### Partnerstwa z FinTech

- oferowanie swoim klientom usług firm zewnętrznych w ramach nowych modeli biznesowych

**Możliwe różne modele biznesowe i strategie cenowe**

**AIS** – account information services

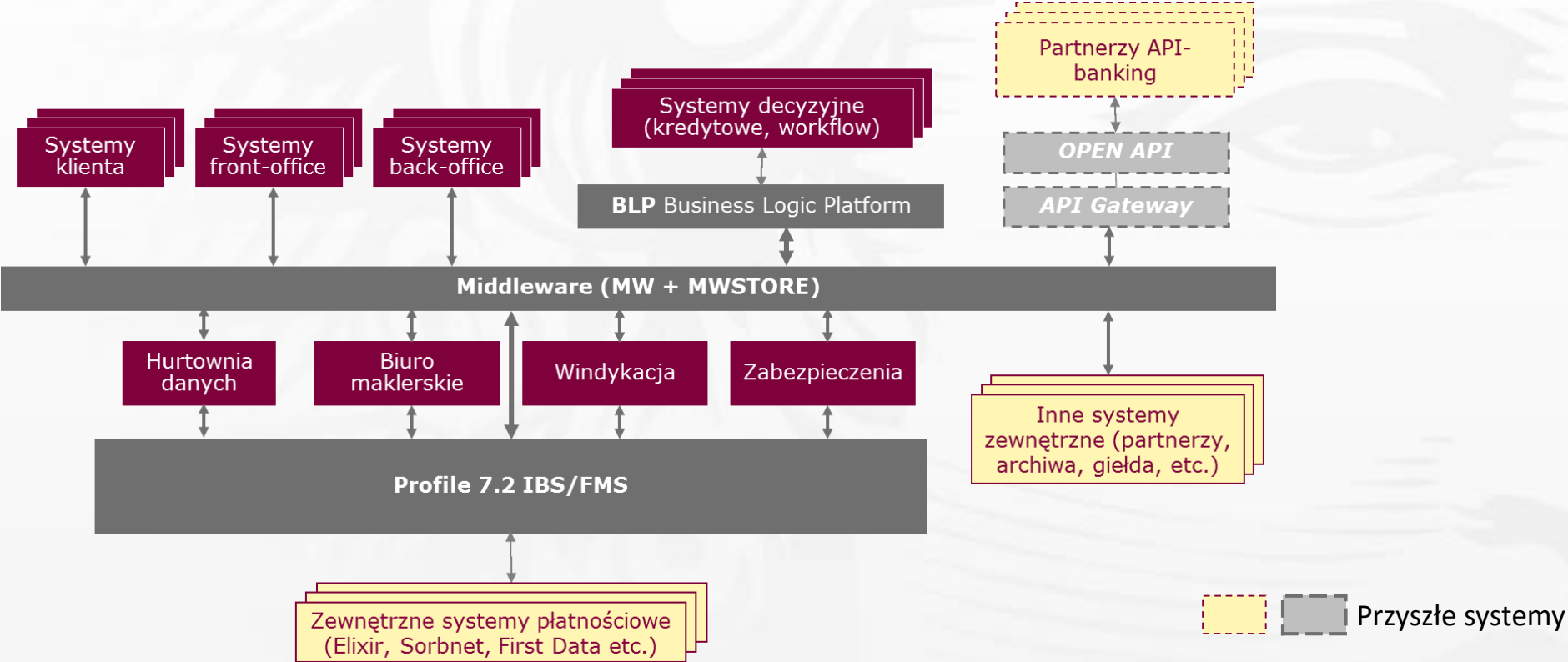
**PIS** – payment initiation services

**TPP** – third party provider

**Bankowość Open-API jako droga do ekspansji międzynarodowej  
– pierwsze umowy podpisane, wdrożenie w 2017**

# UNIKALNA ARCHITEKTURA IT ALIORA POZOSTANIE NASZĄ PRZEWAGĄ KONKURENCYJNĄ

## Architektura systemowa Alior Bank



**Platforma Middleware umożliwia elastyczną integrację i wdrożenie nowych aplikacji**



## CYFROWE BEZPIECZEŃSTWO KLUCZOWE W PROCESIE TRANSFORMACJI TECHNOLOGICZNEJ

### Bezpieczny klient

- Bezpieczne usługi w kanałach cyfrowych
- Innowacyjne i bezpieczne metody uwierzytelniania i autoryzacji
- Ciągłe edukowanie klientów w zakresie bezpiecznego bankowania

### Bezpieczny bank

- Ciągłe ulepszanie infrastruktury bezpieczeństwa
- Skuteczne zarządzanie podatnościami i sprawne reagowanie na incydenty
- Innowacyjne podejście do budowania świadomości i kompetencji pracowników

### Zgodność & innowacje

- Szeroka współpraca sektorowa i ponadsektorowa
- Bezpieczne wykorzystanie współpracy w ramach Open-API
- Wymagania regulatorów – podstawą, najlepsze praktyki światowe – aspiracją

**Bezpieczeństwo w kanałach cyfrowych jest naszym priorytetem**

## ABY WZMOCNIĆ STRATEGIĘ *CYFROWEGO BUNTOWNIKA* INWESTUJEMY ZARÓWNO W TECHNOLOGIĘ, JAK I W LUDZI

Do 2020 zainwestujemy **400 mln PLN** w rozwój IT i projekty innowacyjne

- Ponad standardowe koszty utrzymania i rozwoju systemów i infrastruktury IT

Prawie **700 inżynierów IT** na pokładzie – siła napędowa transformacji

- podwojenie zasobów dzięki fuzji z exBPH

**Naszym celem pozycja wiodącego banku technologicznego w Europie**



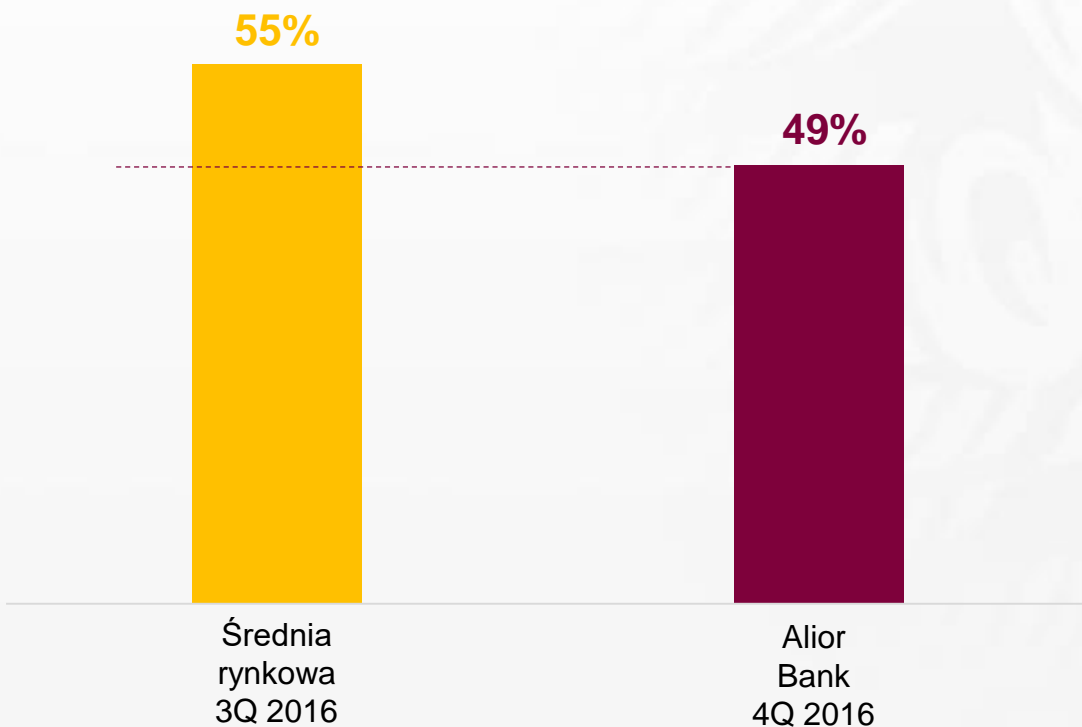
# STRATEGIA OPERACJI ALIORA WZMOCNIONA MODELEM CYFROWEGO BUNTOWNIKA

## Operacje

- Uzyskanie pozycji lidera efektywności kosztowej z najniższym wskaźnikiem C/I również dzięki efektywnym kosztowo operacjom
  - automatyzacja procesów
  - szerokie wykorzystywanie robotyki
- Cyfryzacja i dalsze usprawnianie procesów przyczyni się również do poprawy zadowolenia klientów (wspierając wzrost NPS)

# BĘDZIEMY KONTYNUOWAĆ OPTYMALIZACJĘ KOSZTÓW OPERACJI POPRZEZ DALSZE USPRAWNIANIE I AUTOMATYZACJĘ PROCESÓW

## Wskaźnik C/I – Alior Bank vs średnia rynkowa

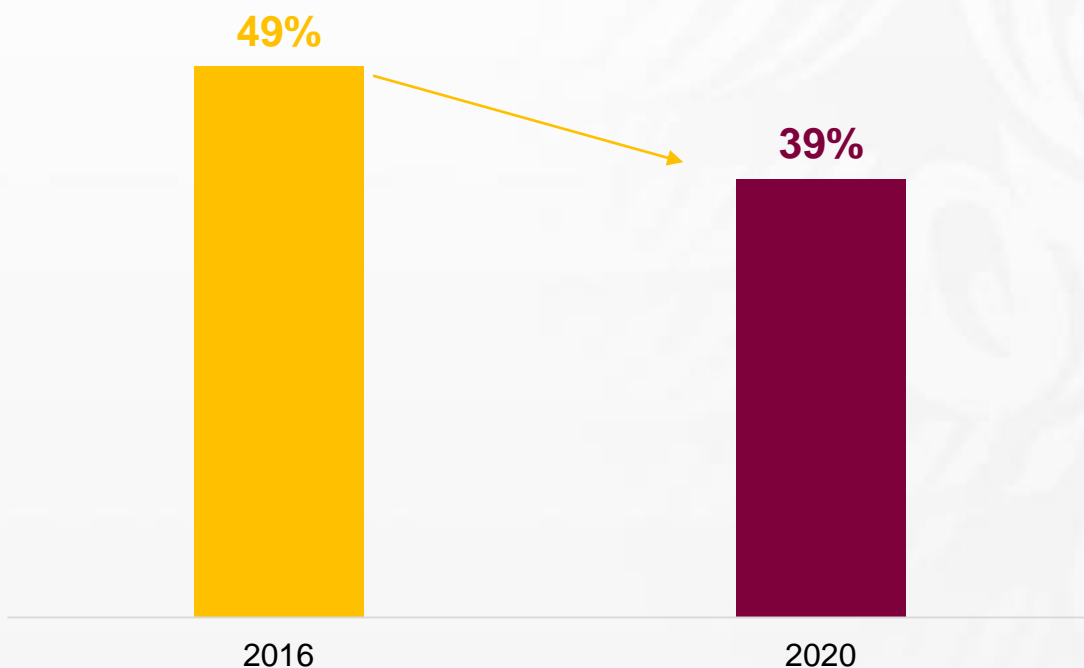


## Działania zaplanowane do podjęcia

- Wskaźnik C/I Alior Banku jest znacznie poniżej średniej rynkowej, niemniej planujemy dalszą optymalizację kosztów działania banku
  - automatyzacja funkcji back-office i procesów z obszaru operacji
  - nowe – w pełni on-line – procesy oceny ryzyka kredytowego dla pożyczek gotówkowych i kredytów hipotecznych
- Realizowane i planowane projekty związane z dalszą automatyzacją i robotyką dostarczą dodatkowo 20-30% oszczędności do 2020 roku

# DALSZE USPRAWNIANIE PROCESÓW BĘDZIE WAŻNYM ELEMENTEM DOJŚCIA DO NAJLEPSZEGO NA RYNKU POZIOMU WSKAŹNIKA C/I

Wskaźnik C/I Alior Banku – obecny i cel na 2020



- Restrukturyzacja **sieci dystrybucji**
- **Mocne wejście** w kanały cyfrowe
- **Automatyka**
- **Robotyka**
- **Logistyka / zakupy**

**Naszym celem jest bycie najbardziej efektywnym kosztowo bankiem w Polsce (obecnie w TOP5)**

# JUŻ TERAZ WYKORZYSTUJEMY ROBOTY: NASZ NAJNOWOCZEŚNIEJSZY DRONN Z SUKCESEM DZIAŁA W OBSZARZE WINDYKACJI ...

- **Nasz Dronn – który został zbudowany wew. w banku – został zwycięzcą wielu najbardziej prestiżowych konkursów na całym świecie**
  - bazujący na sztucznej inteligencji
  - obecnie wykorzystywany w procesie windykacji
- Obecnie realizujemy projekt z IBM dotyczący wdrożenia **IBM Watson** – jako pierwszy bank w Polsce wykorzystamy rozwiązania lingwistyczne oparte na sztucznej inteligencji do wspierania wewnętrznych procesów
- Na 2017 mamy zaplanowane kolejne wdrożenia



# ... I ROZPOWSZECHNIMY JE W CAŁYM BANKU – ZACZYNAJĄC OD OBSZARÓW O NAJWIĘKSZYM POTENCJALE OSZCZĘDNOŚCIOWYM



Potencjał robotyki:  niski  wysoki



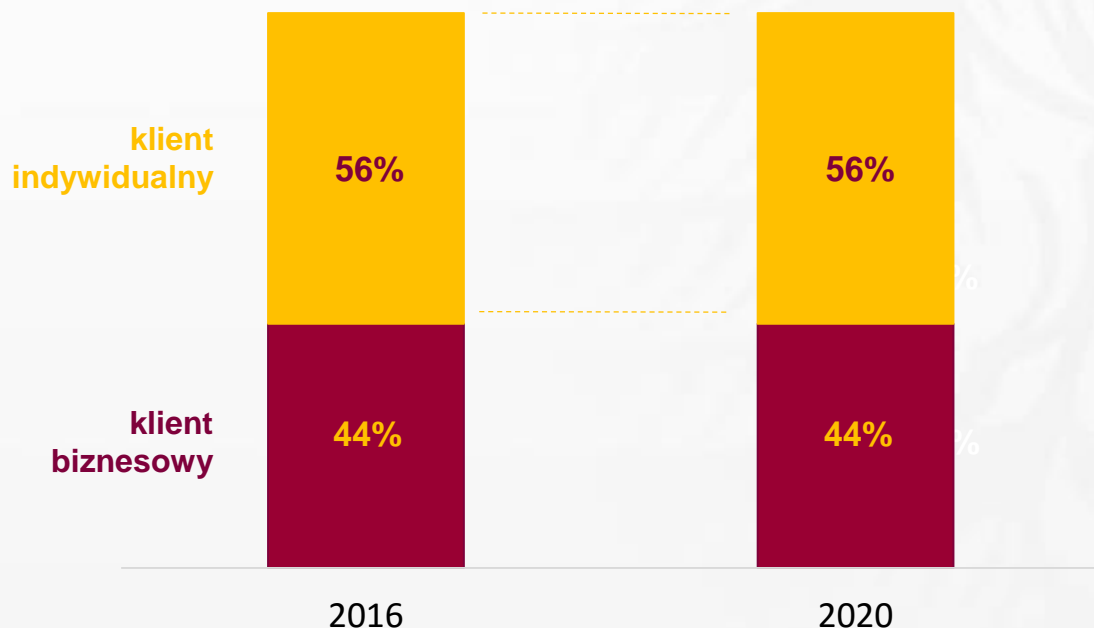
## STRATEGIA RYZYKA I FINANSOWANIA ALIORA WZMOCNIONA MODELEM CYFROWEGO BUNTOWNIKA

### Koszty ryzyka & finansowania

- Zróżnicowane (z wielu źródeł) dane wykorzystywane w procesie oceny ryzyka kredytowanego klientów indywidualnych i biznesowych
- Efektywne procesy kredytowe charakteryzujące się wyższą dokładnością
- Ograniczone fraudy – wykorzystywanie nowych zewnętrznych baz danych oraz biometrii
- Nowoczesny monitoring wykorzystujący robotykę oraz informacje z wielu źródeł
- Większy udział osadów na rachunkach bieżących dzięki daily bankingowi i „best in class” bankowości mobilnej
- Uzyskanie ratingu inwestycyjnego
- Sekurytyzacja aktywów



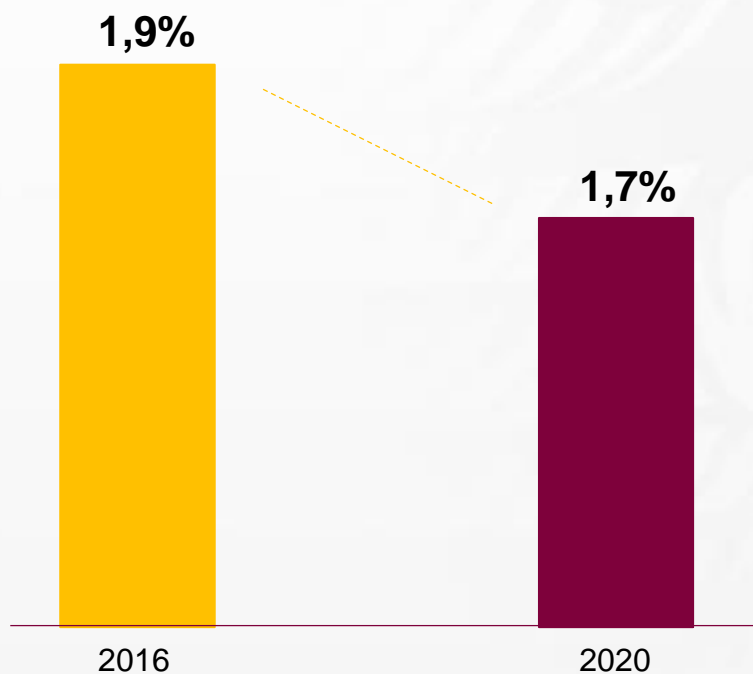
## Struktura udzielanych przez Alior Bank kredytów pozostanie stabilna



## Działania zaplanowane do podjęcia

- dywersyfikacja, rozproszenie ryzyka
- „znajomość klientów”, głębsze relacje
- Zaawansowane metody statystyczne w modelowaniu ryzyka
- adekwatność produktów z profilem ryzyka
- sprzedaż NPL

## Koszty ryzyka Alior Banku (CoR)



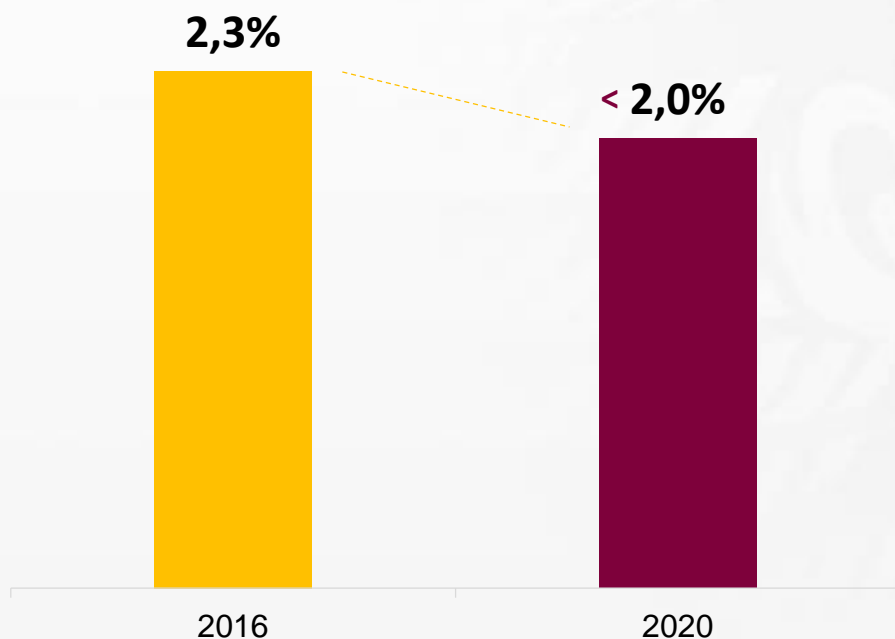
## Działania zaplanowane do podjęcia

- Zapewnienie lepszej oceny jakościowej poprzez zbieranie i wykorzystanie danych transakcyjnych z daily bankingu
- Nowe modele zdolności i skłonności kredytowej będą wykorzystywały dane o klientach z internetu – modele dopasowane do kanałów cyfrowych
- W pełni zautomatyzowane procesy kredytowe powiązane z obecnymi i nowymi bazami danych oraz źródłami danych prowadzących do poprawy TTC i redukcji fraudów
- Serwis transakcyjny dla klientów biznesowych poprawi zarówno funkcje underwritingu jak i monitorowania

**Do 2020 redukcja kosztów ryzyka poprawi obecny wskaźnik ROE o 1 p.p.**

# NOWA STRATEGIA POZWOLI NAM RÓWNIEŻ OGRANICZYĆ KOSZTY FINANSOWANIA

## Koszty finansowania Alior Banku



## Działania zaplanowane do podjęcia

- Zwiększenie udziału osadów na rachunkach bieżących dzięki daily bankingowi i wdrożeniu „best in class” bankowości mobilnej i internetowej
- Uzyskanie ratingu inwestycyjnego
- Sekurytyzacja aktywów (zwłaszcza w odniesieniu do leasingu i kredytów SME), emisja listów zastawnych (gdy ekonomicznie uzasadnione)
- Pełna zgodność z IFRS 9, wdrożenie AMA
- Alior będzie bankiem samofinansującym się, z finansowaniem dłużnym jako uzupełnieniem



# STRATEGIA ALIORA W ZAKRESIE ZASOBÓW LUDZKICH WZMOCNIONA MODELEM CYFROWEGO BUNTOWNIKA

## Organization

- Mniej, ale lepiej opłacanych i wysoce zaangażowanych pracowników
- Płaska i **elastyczna** struktura
- Organizacja z wiodącą rolą IT – już teraz mamy zespół ponad 700 informatyków
- Organizacja klientocentryczna - 70% pracowników pracujących na rzecz klienta
- Wartości: prostota, zwinność, zespołowość

# BĘDZIEMY ZATRZYMYWAĆ I INWESTOWAĆ W NASZYCH NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW

## Miesięczny dochód z bankiera Alior Banku (index)

| Staż<br>w Alior Banku | Dochód Aliora<br>(index) |
|-----------------------|--------------------------|
| do 1 roku             | 100                      |
| 1-5 lat               | 150-200                  |
| >5 lat                | 200-300                  |

Utrzymujemy najlepszych i redukujemy  
dobrowolne odejścia

W wyniku rewolucji technologicznej, będziemy  
mieli mniej, ale wyżej wykwalifikowanych  
pracowników

- proste funkcje automatyzowane
- specjalne programy podnoszenia i zmiany  
kwalifikacji
- skuteczne programy typu outplacement

**Dla najlepszych, wykwalifikowanych pracowników mamy atrakcyjną ofertę**

## JESZCZE POLEPSZYMY OFERTĘ DLA NAJLEPSZYCH

### Wynagrodzenie

- Nasze wynagrodzenia w TOP 20% rynku
- 70% upremiowanie wśród pracowników

### Rozwój

- Atrakcyjne szkolenia
- Ciągły coaching i informacja zwrotna

### Kultura

- Promowanie współpracy
- Klientocentryczność – każdy pracuje dla swojego klienta
- Cyfryzacja

### Angażujący lider

- Inspiruje i rozwija
- Współpracuje
- Jest skuteczny

**Naszym celem jest osiągnięcie wskaźnika zaangażowania pracowników na poziomie 60%**



# PODĄŻAMY ZA KLIENTEM – BĘDZIEMY ORGANIZACJĄ, W KTÓREJ 70% PRACOWNIKÓW BĘDZIE PRACOWAĆ BEZPOŚREDNIO DLA KLIENTA

ORGANIZACJA

## BENCHMARKI

## ALIOR TERAZ



## ALIOR 2020

Wskaźnik  
FO / BO

Wskaźnik  
FO / BO

Bank 1 68 / 32

**Alior Bank** 62 / 38

Bank 2 67 / 33

**Bank BPH** 45 / 55

Bank 3 61 / 39

**Alior Bank  
+ Bank BPH** 56 / 44

Bank 4 57 / 43

Bank 5 47 / 53



# 70 / 30

## NASZE WYJĄTKOWE WARTOŚCI DOSKONAŁE WSPIERAJĄ STRATEGIĘ CYFROWEGO BUNTOWNIKA

### Prostota

- Uproszczenie bankowania naszym klientom
- Koncentracja tylko na działaniach przynoszących wartość

### Zwinność

- Elastyczne dostosowanie do szybko zmieniającego się otoczenia
- Wykorzystywanie zmian jako okazji do rozwoju

### Zespołowość

- Zapewnienie najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego Alior Banku
- Budowanie wartości ze współpracy z zewnętrznymi partnerami

**My nie musimy się zmieniać – jedynie musimy wypromować i wzmocnić nasze start-up'owe wartości w ramach dużo większej organizacji, jaką teraz jesteśmy**





## AGENDA

Kontekst rynkowy

Strategia

**Potencjał wzrostu ROE & KPI**

# W 2017 BĘDZIEMY KONTYNUOWAĆ PRACĘ NAD NASZYMIPRIORYTETOWYMI PROJEKTAMI WSPIERAJĄCYMI STRATEGIĘ CYFROWEGO BUNTOWNIKA

## M&A

- fuzja operacyjna i realizacja synergii

## Biznes

- nowa bankowość mobilna i internetowa
- open-API banking / PSD2
- blockchain
- cyfryzacja consumer finance
- pośrednik online
- T-Mobile
- leasing

## Wsparcie

- robotyzacja / automatyzacja
- nowe podejście do pracowników
- biometria
- chmura – narzędzia kolaboracyjne
- nowa hurtownia danych i BI
- uproszczenie procesów kredytowych

## Pozycja kapitałowa / koszty finansowania

- sekurytyzacja / bank hipoteczny
- AMA / IFRS9

**Nie zaczynamy od początku - mamy już zaawansowany portfel projektów**

## CELE NIEFINANSOWE NA 2020

| Mierniki                           | Cel 2020 |
|------------------------------------|----------|
| Wskaźnik NPS                       | 45%      |
| Wskaźnik zaangażowania pracowników | 60%      |

**Dla nas liczy się nie tylko „co”, ale również „jak”**

## CEL DLA ROE NA 2020 TO MIN. 14% - GŁÓWNE DŹWIGNIE WZROSTU



## PRZEJĘCIE WYDZIELONEJ CZĘŚCI BPH – WYŻSZE SYNERGIE I FUZJA OPERACYJNA ZGODNIE Z PLANEM

| M PLN             | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|------|------|------|------|
| Synergie          |      | 167  | 351  | 374  |
| Koszty integracji | -305 | -195 | 0    | 0    |

- Synergie z integracji z BPH wyższe, niż planowano o **70 M PLN**
- Koszty integracji zgodne z planem – wszystkie koszty zostaną poniesione w 2 lata (2016-2017)
- Fuzja operacyjna planowana 5 miesięcy po fuzji prawnej – przygotowania zgodnie z planem

## CELE FINANSOWE NA 2020

| Mierniki                        | 2016                            | Cel 2020  |
|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Wskaźnik ROE                    | 8%<br>(Alior Bank samodzielnie) | 14%   |
| Marża odsetkowa netto           | 4,5%<br>(z BPH 4,1%)            | 4,5%  |
| Wskaźnik C/I                    | 49%                             | 39%   |
| Wskaźnik CoR                    | 1,9%                            | 1,7%  |
| Wzrost netto kredytów (mld PLN) | 6,9                             | 5 – 6<br>(uwzględniając sekurytyzację np. leasingu) |

**Alior Bank osiągnie możliwość wypłaty dywidendy w 2020  
(zakładając niezmiennie wymogi regulacyjne)**



## Aneks 1: Pozycja kapitałowa Alior Banku w latach 2017-2020

- Pozycja kapitałowa Alior Bank pozwala na realizację planowanego, organicznego wzrostu w latach 2017-2020 bez dodatkowych emisji celu podniesienia kapitału,
- W każdym okresie współczynniki kapitałowe Alior Banku (CET 1 i CAR) będą kształtować się znacząco powyżej (~100 bps) minimum regulacyjnego.

### Współczynnik CET 1: cel na 2020

| %     | 2016 | 2020 |
|-------|------|------|
| CET 1 | 11,3 | 12,8 |

## Aneks 2: Założenia makroekonomiczne

|  | <b>2016P</b> | <b>2017P</b> | <b>2018P</b> | <b>2019P</b> | <b>2020P</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PKB (realna zmiana %)                        | 2,7          | 3,2          | 3,1          | 3,2          | 3,2          |
| Inwestycje w środki trwałe (realna zmiana %) | -4,0         | 5,1          | 5,6          | 7,3          | 7,0          |
| Konsumpcja indywidualna (realna zmiana w %)  | 3,6          | 3,4          | 2,9          | 3,0          | 3,2          |
| Inflacja CPI - koniec okresu                 | 0,3          | 1,6          | 2,1          | 2,3          | 2,5          |
| Inflacja CPI - średniorocznie (%)            | -0,6         | 1,3          | 1,9          | 2,2          | 2,4          |
| Bezrobocie - koniec okresu w %               | 8,4          | 7,9          | 7,5          | 7,0          | 7,0          |
| Stopa bazowa NBP - koniec roku (%)           | 1,50         | 1,50         | 2,50         | 3,00         | 3,3          |
| Stopa bazowa NBP - średniorocznie (%)        | 1,50         | 1,50         | 2,19         | 2,72         | 3,1          |
| WIBOR 6M - koniec roku (%)                   | 1,82         | 1,95         | 2,70         | 3,17         | 3,4          |
| WIBOR 6M - średniorocznie (%)                | 1,77         | 1,80         | 2,51         | 2,98         | 3,3          |





## ZASTRZEŻENIE

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 nieprzewidywanymi 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 precyzjności 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.