



Bank Millennium S.A.

28 października 2024 r.

Strategia Banku i Grupy Banku Millennium 2025-2028

„Strategia 2028 - Wartość i Wzrost”

Wejście w nowy cykl strategiczny z silnej pozycji

Bank Millennium jest powszechnie uznawany za bank oferujący jedno z najlepszych doświadczeń klienta w polskim sektorze bankowym, a jego wskaźnik NPS (Wskaźnik Rekomendacji Netto) stale plasuje się w pierwszej trójce. W ciągu ostatnich pięciu lat wykazaliśmy się silnym wzrostem, osiągając 9% średni roczny wzrost aktywów i 10% średni roczny wzrost liczby aktywnych klientów detalicznych. Wzrost ten zapewnił nam bardzo silną pozycję w bankowości detalicznej z ponad 3 milionami aktywnych klientów, solidną pozycję w finansowaniu aktywów przedsiębiorstw (leasing, faktoring) oraz wysoce rentowny model biznesowy z wysoką efektywnością oraz skutecznym zarządzaniem ryzykiem.

Z powodzeniem stawiliśmy czoła wielu wyzwaniom, w tym napięciom geopolitycznym, wysokiej inflacji, wakacjom kredytowym i negatywnemu wpływowi historycznego portfela walutowych kredytów hipotecznych. Pomimo tych niespodziewanych wyzwań zrealizowaliśmy większość kluczowych ambicji określonych w poprzednim planie strategicznym ponad założenia, co potwierdza skuteczność Banku Millennium w realizacji celów strategicznych. Ta wytrwałość jest zakorzeniona w naszych unikalnych kompetencjach, które pozwalają nam rozwijać się nawet w najbardziej wymagającym otoczeniu. Należą do nich nasz sprawdzony model pozyskiwania klientów, wysoka jakość obsługi, wiodąca cyfrowa obsługa klienta oraz zaawansowane możliwości technologiczne. Te mocne strony będą nadal siłą napędową naszych wyników i będą wspierać nasze przyszłe sukcesy.

Obiecujące perspektywy makroekonomiczne oraz nowe możliwości w polskim sektorze bankowym

Polska gospodarka charakteryzuje się historią silnego wzrostu, nawet w okresach światowych turbulencji gospodarczych. Oczekuje się, że ta trajektoria będzie kontynuowana, z przewidywanym wzrostem PKB na poziomie 3-4% rocznie do 2028 roku, stabilizującą się inflacją, rosnącymi rozporządzalnymi dochodami i niskim bezrobociem. Sektor bankowy pozostaje finansowo stabilny i atrakcyjny, charakteryzuje się silnymi współczynnikami kapitałowymi, dobrą jakością portfela kredytowego i wysoką płynnością. Ponadto, oczekuje się, że wolumeny biznesowe w sektorze bankowym będą rosnać stabilnie i w wysokim tempie. W miarę jak stopy procentowe mają stopniowo spadać, a następnie stabilizować się w kolejnych latach, przewidujemy stopniowe przesunięcie z zobowiązań na aktywa jako głównego źródła wzrostu przychodów. To stworzy nowe możliwości wzrostu. Dodatkowo, oczekuje się, że wzrost w segmencie przedsiębiorstw przewyższy wzrost w segmencie detalicznym, zarówno pod względem wolumenów, jak i przychodów netto. Bank Millennium jest dobrze przygotowany, aby wykorzystać te zmieniające się trendy. Jednocześnie,

utrzymamy proaktywne podejście do identyfikowania, zarządzania oraz ograniczania kluczowych ryzyk. Obejmuje to poruszanie się w dynamicznym środowisku prawnym i regulacyjnym, zarządzanie skutkami reformy benchmarku (WIBOR) oraz przestrzeganie zastrzegających się wymogów kapitałowych i płynnościowych.

Nasze ambicje na lata 2025-2028

Nasza strategia na lata 2025-2028 - „Strategia 2028 - Wartość i Wzrost” - opiera się na ciągłej innowacyjności i śmiałym wzroście. Stawiamy na innowację, dostarczając usługi najwyższej jakości poprzez kanały cyfrowe, aby być głównym bankiem dla klientów indywidualnych i firm w Polsce.

Naszym celem jest utrzymanie **dynamicznego wzrostu w obszarze bankowości detalicznej** w oparciu o główne relacje z klientami oraz **podwojenie skali działalności w obszarze bankowości korporacyjnej**. Z ambitnymi celami wzrostu planujemy utrzymać **silną dyscyplinę kosztową** (wskaźnik koszty-do-dochodów wynoszący około 37% w 2028 roku), **koncentrację na zarządzaniu ryzykiem** (wskaźnik kredytów zagrożonych NPL poniżej 4% w 2028 roku) i **efektywne zarządzanie kapitałem** (współczynnik Tier 1 na poziomie około 15% w 2028 roku), **zapewniając wysoką powtarzalną rentowność** (raportowane ROE czyli zwrot z kapitału na poziomie około 18% w 2028 roku), **generując wartość dla akcjonariuszy**, co przy sprzyjającym otoczeniu regulacyjnym, **pozwoli na powrót do wypłaty dywidendy od 2027 roku**.

Priorytety Bankowości Przedsiębiorstw

W obszarze Bankowości Przedsiębiorstw realizujemy ambitną strategię transformacji z niszowego gracza w silnego rywala na rynku. Nasze cele na 2028 rok obejmują zwiększenie **liczby klientów biznesowych ponad 50 tys.**, **podwojenie portfela kredytów dla przedsiębiorstw do ponad 25 mld zł** oraz **utrzymanie pozycji w pierwszej trójce pod względem wskaźnika NPS dla klientów korporacyjnych**. Aby przyspieszyć pozyskiwanie klientów biznesowych i zwiększyć penetrację głównych produktów, zidentyfikowaliśmy kilka kluczowych inicjatyw:

- **Koncentracja na pozyskiwaniu klientów z segmentu średnich firm i budowaniu z nimi mocnych relacji:** Pozyskiwanie klientów i dążenie do budowania głównych relacji z Bankiem, wykorzystując doskonale doświadczenie klienta
- **Udoskonalenie modelu sprzedaży i obsługi średnich firm:** Reorganizacja procesu sprzedaży (w tym poprawienie SLA), wprowadzenie nowego systemu CRM oraz wzmocnienie kompetencji sprzedaży (więcej doradców i analityków biznesowych)
- **Intensyfikacja sprzedaży kredytów inwestycyjnych:** Zwiększenie wolumenu kredytów inwestycyjnych poprzez szybki proces kredytowy dla wybranych branż
- **Dalszy rozwój leasingu:** Wykorzystanie „cross-sell” wśród istniejących klientów biznesowych oraz rozbudowa sieci przedstawicieli w celu przyspieszenia wzrostu portfela leasingowego
- **Poprawa modelu obsługi małych firm:** Wprowadzenie rozbudowanego cyfrowego modelu obsługi opartego na modelu „digital first” oraz ulepszonej oferty dla segmentu małych firm.

Priorytety Bankowości Detalicznej

W obszarze Bankowości Detalicznej nasza nowa strategia wyznacza śmiałe cele, aby utrzymać silną dynamikę wzrostu, dążąc do osiągnięcia liczby **3,7 miliona aktywnych klientów detalicznych z około 70% udziałem klientów z główną relacją z Bankiem** i **wzmocnienia pozycji wśród trzech najlepszych banków pod względem wskaźnika NPS**

dla klientów detalicznych w 2028 roku. Dołożymy wszelkich starań, aby skutecznie pozyskiwać klientów, jednocześnie zwiększając ich lojalność i liczbę produktów. Aby osiągnąć te ambitne cele, skupimy się na następujących inicjatywach:

- **Utrzymanie pozycji lidera w pozyskiwaniu klientów:** Udoskonalenie w pełni cyfrowego procesu pozyskiwania klientów
- **Zwiększanie udziału klientów z główną relacją w obecnej bazie klientów:** Ulepszenie oferty i usług bankowości codziennej oraz personalizacja oferty w celu wzmocnienia relacji i udziału klientów z główną relacją z Bankiem
- **Dalszy wzrost funduszy klientów:** Rozszerzenie oferty produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych, nagradzających regularne oszczędzanie oraz zwiększenie przychodów z opłat i prowizji
- **Rozwój oferty i modelu obsługi dla segmentu klientów zamożnych:** Rozbudowa modelu obsługi klientów zamożnych poprzez wprowadzenie zaawansowanych narzędzi, lepszej oferty i wyższego standardu obsługi
- **Stanie się bankiem pierwszego wyboru dla klientów SOHO („Small Office/Home Office”):** Dostarczanie najlepszej na rynku oferty oraz poprawa cyfrowego doświadczenia klientów SOHO
- **Wzmocnienie pozycji lidera w obszarze doświadczeń klienta (CX):** Wzmocnienie zarządzania doświadczeniem klienta, monitorowania oraz podejścia jakościowego
- **Skoordynowanie modelu dystrybucji:** Optymalizacja modelu dystrybucji poprzez wyższą cyfryzację ścieżek klienta, rozwiązania wielokanałowe oraz optymalizację oddziałowej sieci sprzedaży.

Kluczowe czynniki sukcesu wspierające nasz strategiczny wzrost

Nasza strategia będzie również wspierana przez inwestycje w najważniejsze zasoby i obszary, które będą odgrywać kluczową rolę w realizacji naszych założeń.

- **Ludzie i kultura:** Naszym celem jest pozycjonowanie Banku Millennium jako najbardziej atrakcyjnego pracodawcy dla najlepszych talentów, poprzez ciągłe doskonalenie oferty rozwojowej i usług HR
- **Technologia:** Będziemy kontynuować wdrażanie rozwiązań chmurowych, aby stać się organizacją opartą na danych, jednocześnie promując zastosowanie sztucznej inteligencji i innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Planujemy dalsze doskonalenie naszych zdolności cyfrowych w sprzedaży i obsłudze oraz utrzymanie najlepszej w swojej klasie cyfrowej obsługi klienta, dążąc do osiągnięcia **ponad 95% udziału klientów aktywnych cyfrowo**
- **Model operacyjny i efektywność:** Będziemy kontynuować optymalizację dystrybucji i wykorzystywanie modelu biznesowego opartego na cyfryzacji z automatyzacją procesów
- **Zgodność z regulacjami i zarządzanie ryzykiem:** Zamierzamy minimalizować ryzyka prawne, zapewniać zgodność z regulacjami oraz zarządzać ryzykiem kredytowym, opierając się na solidnych zasadach podejmowania decyzji kredytowych
- **Zrównoważony rozwój i ESG:** Oprócz realizacji naszych celów i zobowiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym **neutralności węglowej do 2030 roku** oraz **zerowego poziomu emisji netto do 2050 roku**, zaangażowaniu w **ważne społeczne tematy**, stosowania najlepszych praktyk zarządzania i ładu korporacyjnego,

będziemy wspierać naszych klientów w przechodzeniu na gospodarkę niskoemisyjną poprzez przeznaczenie 5 mld zł na finansowanie zielonych inwestycji.

Nasze ambitne cele na rok 2028 w skrócie

Podsumowując, nasze główne strategiczne cele na 2028 rok obejmują:

- Osiągnięcie liczby 3,7 miliona aktywnych klientów detalicznych
- Zwiększenie udziału klientów detalicznych z główną relacją z Bankiem do około 70%
- Umocnienie pozycji w grupie top 3 w detalicznym NPS
- Podwojenie skali w bankowości korporacyjnej z docelowym portfelem kredytowym o wartości ponad 25 mld zł
- Istotne zwiększenie liczby klientów biznesowych do ponad 50 tys.
- Utrzymanie pozycji top 3 w korporacyjnym NPS
- Osiągnięcie udziału klientów aktywnych cyfrowo powyżej 95%
- Utrzymanie statusu najlepszego pracodawcy
- Osiągnięcie wskaźnika koszty-do-dochodów na poziomie około 37%
- Osiągnięcie ROE (raportowanego) na poziomie około 18%
- Obniżenie wskaźnika kredytów zagrożonych (NPL) do poniżej 4%
- Utrzymanie współczynnika Tier 1 na poziomie około 15%.

Podsumowanie

Bank Millennium udowodnił, że jesteśmy zbudowani, aby odnosić sukcesy nawet pomimo niesprzyjającego otoczenia. Teraz jesteśmy gotowi na kolejny rozdział dynamicznego wzrostu i innowacji. Perspektywy gospodarcze Polski stwarzają atrakcyjne warunki do dalszego rozwoju. Bank Millennium zamierza wykorzystać możliwości, jakie oferuje zmieniające się otoczenie i wzmocnić swoją pozycję zarówno w segmencie bankowości detalicznej, jak i bankowości korporacyjnej. Nasze nieustanne skupienie na rozwoju technologicznym, digitalizacji i doświadczeniu klienta będzie źródłem wzrostu. Koncentrując się na nim, nadal utrzymamy silną dyscyplinę kosztową oraz dalej będziemy się skupiać na zarządzaniu ryzykiem i stabilności kapitałowej. Zapewnią one solidne fundamenty finansowe i umożliwią znaczącą poprawę rentowności.

Zastrzeżenia prawne

Niniejsza informacja („Informacja”) została sporządzona przez Bank Millennium S.A. („Bank”). Niniejszej Informacji nie należy traktować jako elementu jakiegokolwiek zaproszenia lub oferowania sprzedaży jakichkolwiek papierów wartościowych, inwestowania lub obrotu bądź zachęcania do oferty zakupu jakichkolwiek papierów wartościowych lub rekomendacji zawarcia jakiegokolwiek transakcji, w szczególności w odniesieniu do papierów wartościowych Banku.

Przedstawienie przez Bank danych zawartych w niniejszej Informacji nie narusza przepisów dotyczących spółek giełdowych, w szczególności notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Informacje przedstawione w Informacji są informacjami objętymi raportami bieżącymi bądź okresowymi publikowanymi przez Bank, bądź stanowią informacje dodatkowe, których raportowanie przez Bank, jako spółkę publiczną, nie jest wymagane.

Treść niniejszej Informacji nie stanowi wyraźnego lub dorozumianego oświadczenia, zapewnienia lub gwarancji w jakiegokolwiek mierze ze strony Bank lub jego przedstawicieli. Ponadto Bank ani żaden z jego przedstawicieli nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności za jakąkolwiek stratę, lub szkodę, która może wynikać z wykorzystania niniejszej Informacji, lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych, lub w innym zakresie, będącym w związku z niniejszą Informacją.

Prezentowane dane finansowe Banku opierają się na danych poziomu skonsolidowanego Grupy Banku Millennium i są spójne z publikowanymi sprawozdaniami finansowymi Grupy (dostępnymi na stronie Banku pod adresem www.bankmillennium.pl).

Zagadnienia ujęte w Informacji obejmują, odnoszące się do przyszłości stwierdzenia, które oparte są o bieżące oczekiwania i przekonania zarządcze, oraz zależą od szeregu czynników i niewiadomych, mogących spowodować istotne odchylenie rzeczywistych efektów od opisanych w przedmiotowych stwierdzeniach dotyczących przyszłości. Niniejsza Informacja nie stanowi prognozy ani oceny zysku.

O ile taki obowiązek sprawozdawczy nie wynika z obowiązujących przepisów prawa, Bank nie będzie publikował jakichkolwiek aktualizacji, modyfikacji lub rewizji informacji, danych, lub twierdzeń, zawartych w niniejszej Informacji, a także nie będzie publikował informacji o jakiegokolwiek zmianie strategii lub zamierzeń Banku, lub o zaistnieniu faktów bądź zdarzeń, które wpływają na strategię lub zamierzenia Banku.