

Niniejszy zapis jest nagraniem wideokonferencji z 29 października 2024 r. poświęconej prezentacji nowej strategii Grupy Banku Millennium na lata 2025-2028. Transkrypcja może zawierać pewne niedociągnięcia, które mogły wynikać z zakłóceń podczas konferencji. Każdemu odbiorcy zaleca się samodzielną weryfikację nagrania z wideokonferencji, które jest również zawsze publikowane na stronie internetowej Banku.

Prezentacja nowej strategii Grupy Banku Millennium na lata 2025-2028

[Dariusz Górski]

Nadszedł więc czas na strategię. Dlatego chciałbym powitać i zaprosić na scenę pana João Brás Jorge, prezesa zarządu, aby podzielił się z nami strategiczną wizją.

[João Brás Jorge]

Uprzejmie dziękuję za przybycie. To przyjemność być tu dzisiaj i rozmawiać o strategii. Wydaje się, że wyszliśmy z planu naprawczego dawno, dawno temu, ale tak naprawdę było to tuż przed latem.

A teraz, po lecie, jesteśmy tu by porozmawiać o przyszłości. W połowie kwietnia rozpoczęliśmy pracę nad nową strategią. Zaangażowaliśmy ponad 100 czołowych członków kadry kierowniczej Banku.

To przywilej służyć i być częścią organizacji, w której z jednej strony zajmujemy się dziedzictwem i rozwiązywaniem problemów, jednocześnie odpowiadając na potrzeby klientów i osiągając wyniki, ale także myśląc o przyszłości i planując, co zamierzamy zrobić w następnym czteroletnim cyklu. Unikając przy okazji tego zdjęcia, chyba to było dwa strategiczne cykle temu. Jeśli mielibyśmy umieścić naszą strategię na jednym slajdzie, to byłby to właśnie ten slajd.

Dlatego zobowiązujemy się do dalszego wprowadzania innowacji i cyfrowego dostarczania najwyższej jakości usług, aby być głównym bankiem dla klientów indywidualnych i firm. W ramach tych kluczowych celów strategicznych zobowiązujemy się do utrzymania pozycji lidera pod względem jakości usług świadczonych przez instytucje o trzech najwyższych wskaźnikach NPS, do utrzymania bardzo silnego wzrostu, wzrostu organicznego pod względem pozyskiwania klientów. Proszę pamiętać, że liczymy i uwzględniamy aktywnych klientów netto, a naszym celem jest osiągnięcie 3,7 miliona aktywnych klientów. Naszym celem jest osiągnięcie 70% prymatu klientów, co oznacza klientów, którzy rozważają i współpracują z Bankiem Millennium jako ich głównym bankiem. Chcemy utrzymać naszą cyfrową mapę drogową z poziomem ponad 95% aktywnych klientów cyfrowych w celu podwojenia wolumenów pożyczek korporacyjnych. Jednocześnie mamy bardzo ambitny cel w zakresie jakości aktywów, wynoszący wskaźnik NPL poniżej 4%.

Pragniemy utrzymać bank o bardzo wysokiej kapitalizacji ze wskaźnikiem Tier 1 ok. 15%, wysokim poziomem efektywności ze wskaźnikiem kosztów do dochodów ok. 37%, o wysokiej rentowności z około 18% zwrotem z kapitału. Wracając do dywidend, oczywiście ograniczonych przez otoczenie regulacyjne, ale naszym zamiarem jest powrót do wypłaty dywidendy w 2027 r. i utrzymanie statusu najlepszego pracodawcy. Jeśli chodzi o osoby fizyczne, w wymiarze masowym, będziemy kontynuować naszą działalność w zakresie pozyskiwania klientów w oparciu o codzienne usługi bankowe o wysokiej jakości celem osiągnięcia prymatu.

Będziemy kontynuować sprzedaż w kierunku od rynku masowego do zamożnego biznesu z ofertą cyfrową i zdalnym doradztwem. Utrzymamy również działalność, która odniosła duży sukces w ciągu ostatnich dwóch lat, polegającą na pozyskiwaniu większej liczby klientów i rozwijaniu wyższych relacji w zakresie indywidualnej działalności gospodarczej, czyli samozatrudnienia, samodzielnych przedsiębiorców, a nie pełnej księgowości, mikroprzedsiębiorstw. Obecnie udzielamy już bardzo znaczących kredytów o bardzo wysokim pokryciu gwarancjami na poziomie wynoszącym około 93%. Oznacza to więc bardzo interesujący sukces, który chcemy utrzymać w tym segmencie.

W bankowości korporacyjnej, chcemy uruchomić nową inicjatywę w zakresie pozyskiwania małych firm i budowania głównych relacji z mniejszymi firmami, opartą również na ofercie cyfrowej i ulepszaniu propozycji wartości, a także wspieraną przez kanały zdalne. Jeśli chodzi o średnie przedsiębiorstwa, chcemy wykorzystać nasze już dobre relacje i dobre wyniki w zakresie wskaźnika NPS, aby znacznie zwiększyć nasz portfel kredytowy.

Jeśli chodzi o aktywatorów, są to ludzie i ich rozwój, technologia i odporność, cyfryzacja i wydajność, zgodność z przepisami i zarządzanie ryzykiem oraz zrównoważony rozwój. Spoglądając przez chwilę wstecz na nasz bank i perspektywę pięciu lat, bank jest znany z wysokiej jakości usług. Widać to nie tylko po liczbie nagród zdobytych przez bank, ale także pod względem wyniku netto, pod względem sprzedaży detalicznej i korporacyjnej.

Dzięki takiemu zróżnicowaniu i jakości usług w ciągu ostatnich pięciu lat bank jest w stanie zapewnić wzrost organiczny i rozwój działalności. 10%, średni wskaźnik i wzrost liczby klientów z 1,8 do 3 milionów aktywnych klientów. A jeśli chodzi o łączne aktywa, o 9% z 80 do 126.

Niezwykle ważne jest również to, że ten wzrost był również widoczny pod względem rentowności i jest to niezwykle widoczne pod względem wyniku z działalności bankowej, który podnosimy z 2,7 mld zł do 7 mld zł. Oczywiście poprawił się także stosunek kosztów do dochodów oraz skorygowany zwrot z kapitału własnego. Pozycja banku: oczywiście slajdy są bardzo ważne, ponieważ tylko wtedy, gdy wiemy, gdzie jesteśmy, rozumiemy, dokąd chcemy dalej podążać.

Bardzo ważne jest, aby przeanalizować, że w detalu bank ma już bardzo silną pozycję pod względem akcji kredytowej, 9% pod względem kredytów hipotecznych i 9% pod względem kredytów konsumpcyjnych oraz 9% pod względem korporacyjnym i już 7% pod względem depozytów osób fizycznych. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa, bank osiągnął 4% pod względem łącznych depozytów firm, 2% pod względem kredytów korporacyjnych oraz 5% w leasingu i 6% w faktoringu. Widać więc już bardzo interesującą pozycję w zakresie finansowania aktywów i duży potencjał w zakresie czystych pożyczek korporacyjnych.

Kiedy cofniemy się i popatrzymy na nasze poprzednie cykle, bardzo ważne jest również zrozumienie możliwości i osiągnięć, jakie bank zrealizował pod względem wzrostu. Tak więc we wszystkich tych cyklach, a zwłaszcza gdy spojrzymy na lata 2015-2023, jest to tylko osiem lat, a w ciągu tych ośmiu lat bank podwoił swój rozmiar. Przeszliśmy więc od 66 mld zł do 126 mld zł i z 1,4 mln aktywnych klientów do 3 mln aktywnych klientów na koniec 2023 roku. Co więcej, jeśli spojrzymy na obraz ostatniej strategii, zobaczymy, że pomimo wszystkich przeciwności, które mieliśmy tym razem, jak saga franka szwajcarskiego, zawirowania w zakresie funduszy unijnych i pod względem trudnych warunków prawnych i regulacyjnych, na przykład wakacji kredytowych, a nawet wojny na Ukrainie, widzimy, że bank był w stanie zrealizować wszystkie długoterminowe cele strategiczne, które zaproponował na lata 2022-2024.

Pod względem wzrostu liczby klientów, pod względem cyfrowej mapy drogowej, ale także pod względem rentowności modelu biznesowego i pod względem odwracania pozycji walutowej. Bardzo ważne jest również, aby zrozumieć, że podczas tego trzyletniego cyklu dwa lata obejmowały realizację planu naprawczego. Bank był w stanie zaprezentować takie wyniki głównie dzięki możliwościom, jakie posiada obecnie.

Mamy sprawdzony model pozyskiwania klientów, który wynika ze zróżnicowania dokonywanego przez bank poprzez jakość usług i obsesję na punkcie obsługi klienta z bardzo silną cyfryzacją, z wiodącym w branży zarządzaniem nie tylko w zakresie przejrzystości, ale także zgodności z przepisami. Bank ma DNA w zakresie technologii, jest bardzo dobrze znany ze swoich możliwości, więc nasz bank ma naprawdę swój wewnętrzny bardzo utalentowany i wykwalifikowany software house, a bank jest

znany z przyciągania i rozwijania dobrych, utalentowanych ludzi. Nasz pogląd na rynek jest prawdopodobnie główną podstawą strategii, którą proponujemy i którą dziś przedstawiamy.

Prognozujemy dla Polski bardzo stabilne i bardzo zyskowne lub interesujące dla biznesu bankowego otoczenie gospodarcze. Z jednej strony bardzo silny PKB, czyli zawsze około 3%, niskie bezrobocie, wzrost dochodu rozporządzalnego i choć spadek stóp procentowych, stabilizacja na poziomie, który jest nadal bardzo interesujący dla działalności bankowej. Sektor bankowy, jak dobrze wiadomo, ma bardzo dobrą kondycję finansową, silne wskaźniki kapitałowe, dobrą jakość portfela, a także wysoką płynność, a nasze spojrzenie na rynek jest bardzo pozytywne pod względem rozwoju wolumenów.

Kiedy jednak zestawimy scenariusz stóp procentowych, zobaczymy, że mamy pewien ruch z puli depozytów lub puli przychodów z depozytów w stronę puli przychodów z aktywów, w szczególności kredytów korporacyjnych.

Realizujemy tę strategię i jest to bardzo ważne, ponieważ chociaż działalność bankowa jest interesująca i dochodowa w Polsce, jest to również działalność obciążona pewnym ryzykiem i turbulencjami. Dlatego do tej strategii podchodzimy również z naszymi kompetencjami w zakresie zarządzania i poruszania się w tym środowisku.

Jeśli chodzi o ryzyko prawne i ryzyko braku zgodności, możemy powiedzieć, że jest to wymagające środowisko w sektorze bankowym w Polsce. Jak już mówiliśmy w okresie prezentacji wyników, ryzyko związane z pozostałymi sporami dotyczącymi portfela walutowego istnieje, ale wydaje się, że w pewnym momencie zostanie ono wyeliminowane, a przynajmniej koszty tej sagi spadną. Nadal istnieją wyzwania w zakresie WIBOR i reformy WIBOR. Wyzwania mogą dotyczyć nie tylko kosztów, ale także ryzyka prawnego, a wciąż działamy w środowisku zwiększonej ochrony konsumentów, nie tylko ze strony władz lokalnych, ale także środowiska europejskiego. Jeśli chodzi o kapitał, Fernando poruszył już temat długoterminowego finansowania, ale w zakresie kapitału istnieje również środowisko rosnących wymogów kapitałowych, które również stanowi wyzwanie dla banku.

Tak więc nasza strategia w zakresie sprzedaży detalicznej jest z jednej strony bardzo ambitna pod względem pozyskiwania klientów, ale także pod względem udziału podstawowych klientów detalicznych. Chcemy więc nie tylko wzrosnąć z 3,1 miliona klientów, których mieliśmy w pierwszym półroczu, do 3,7, co oznacza 150 000 aktywnych klientów netto rocznie, a co jest niezwykle wysokim wynikiem w działalności bankowej. Ale poza tym chcemy przejść z poziomu 60% relacji podstawowych do 70% takich relacji. Oczywiście podstawowe relacje dla tych, którzy są w branżach, oznaczają wiele dodatkowych transakcji i wiele możliwości nie tylko sprzedaży krzyżowej, ale także możliwości dalszej sprzedaży dla banku.

W bankowości korporacyjnej chcemy przejść z 30 miliardów złotych do ponad 25, a także pod względem klientów z 30 000 klientów korporacyjnych do 50 000. W tym środowisku chcemy również osiągnąć wskaźnik kosztów do dochodów na poziomie 37% i zwrot z kapitału na poziomie 18% utrzymując solidną pozycję ryzyka, utrzymując lub osiągając wskaźnik kredytów zagrożonych poniżej 4% i około 50% Tier 1. Dwa slajdy na temat bankowości korporacyjnej, a następnie dwa slajdy na temat bankowości detalicznej.

W segmencie korporacyjnym chcemy dotrzeć do 17 000 klientów korporacyjnych średniej wielkości, wykorzystując wysoki wskaźnik NPS, który mamy w tym segmencie. Chcemy podwoić poziom kredytów korporacyjnych, tak jak powiedziałem, czyli całkowity portfel i zwiększyć udział w rynku powyżej 5%. Chcemy zwiększyć udział kredytów inwestycyjnych do ponad 25% i przyspieszyć rozwój leasingu, aby osiągnąć wzrost portfela o ponad 70% do 12 mln zł w 2028 roku.

Jeśli chodzi o małe firmy, chcemy mieć 7% udziału w rynku pod względem produkcji kredytów. To oczywiście skutkuje bardzo wysokimi rocznymi wzrostami depozytów i kredytów dla przedsiębiorstw. W akcji kredytowej, oznacza to roczny wzrost o 14%.

W depozytach, oznacza to roczny wzrost o 10%. Oczywiście, jeśli chodzi o depozyty, wiele z nich to także dodatkowy biznes i transakcyjność związana z kredytami.

W przypadku segmentu korporacyjnego mamy pięć inicjatyw strategicznych. Po pierwsze, konkretne inicjatywy związane z docelową bazą klientów, którą chcemy rozwijać i z którą chcemy pogłębiać nasze relacje. Mamy też cel, strategiczną inicjatywę związaną ze wzrostem portfela. Inicjatywy te obejmują dwie główne inwestycje.

Jednym z nich jest infrastruktura, a więc nowy cyfrowy proces kredytowy, nowy obieg dokumentów kredytowych, nowe narzędzie CRM, a więc duża inwestycja w kompetencje IT i kompetencje cyfrowe, ale także duże wzmocnienie zespołu pod względem menedżerów ds. relacji i analityków biznesowych, którzy będą wykorzystywać relacje, które mamy i te, które pozyskamy, aby móc rozwijać portfel. Jeśli chodzi o kredyty inwestycyjne, chcemy mieć konkretne wytyczne i szybką ścieżkę do konkretnych kredytów pod względem ukierunkowania na niektóre branże, a także pewne możliwości wykorzystania funduszy UE i wsparcia transformacji energetycznej.

Jeśli chodzi o leasing, chcemy wykorzystać możliwości, które już posiadamy, nie tylko poprzez sprzedaż krzyżową, ale także poprzez sprzedaż bezpośrednią, aby zapewnić wzrost portfela. Jeśli chodzi o małe firmy, uważamy, że istnieje teraz duża szansa, ponieważ małe firmy są mniej oparte na fizycznych relacjach, a bardziej na cyfrowej propozycji wartości. Mamy tutaj dużą szansę i chcemy mieć zróżnicowany pierwszy model usług cyfrowych, który może sprawić, że będziemy mieć 7% produkcji kredytów dla małych firm.

Dwa slajdy o detalu. W detalu chcemy zwiększyć bazę klientów do 3,7 miliona aktywnych klientów, przy czym podstawowe relacje mają wzrosnąć do 70%. Chcemy rosnąć pod względem produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych, aby mieć 1% więcej w obszarze całkowitych środków klientów.

Chcemy rosnąć w segmencie klientów zamożnych. Mamy możliwości w zakresie klientów zamożnych i chcemy zwiększyć bazę klientów o 50%. Chcemy podwoić poziom kredytów w segmencie SOHO i utrzymać naszą pozycję pod względem doświadczeń klientów i jakości usług.

Oczywiste jest, że gdy spojrzymy na wolumeny kredytów detalicznych, mamy tutaj do czynienia ze wzrostem o 2% rocznie. I tutaj jest wyraźna decyzja o pewnym spowolnieniu w zakresie kredytów hipotecznych. Uważamy więc, że musimy dać sobie trochę czasu na wyjaśnienie ryzyka związanego z WIBOR oraz na wyjaśnienie, jakie będą ostateczne wnioski w zakresie potencjalnych sporów prawnych.

Wciąż jednak mamy bardzo ambitne cele w zakresie kredytów konsumpcyjnych i kart kredytowych. W depozytach mamy 6% rocznie.

Jeśli chodzi o inicjatywy strategiczne, mamy sześć inicjatyw strategicznych dla detalu.

Utrzymanie pozycji lidera w zakresie pozyskiwania klientów, budowanie przewagi na istniejącej bazie klientów i oczywiście wywieranie dużego wpływu na wolumen produktów i usług dostarczanych klientom. Wzrost funduszy klientów, duży wzrost pod względem zamożnych klientów, których chcemy mieć w naszej bazie danych i naszej bazie klientów. Chcemy stać się pierwszym bankiem dla SOHO, wzmocnić pozycję lidera w zakresie obsługi klienta i koordynacji modelu dystrybucji.

Aranżacja modelu dystrybucji oczywiście nie tylko zapewnia nam możliwość oferowania klientom dobrych usług cyfrowych, ale także, przepraszam, byłem już na tym slajdzie. Mam te same slajdy na

iPadzie ale muszę korzystać z obu. Z usługami cyfrowymi w detalu na poziomie 95%, ale także może być to okazją do pewnej konsolidacji naszej fizycznej obecności.

Identyfikujemy kluczowe czynniki sukcesu czyli ludzie, technologie, technologie cyfrowe, zgodności z przepisami i ryzyko i zrównoważony rozwój. Szybko o czynnikach aktywujących. Tak więc, jeśli chodzi o HR, oczywiście głównym rdzeniem jest pozyskiwanie i rozwijanie talentów, które pozwolą nam realizować nową strategię. Tzn. nowa inwestycja w segment korporacji. Chcemy utrzymać certyfikat najlepszego pracodawcy, a także utrzymać wysoki poziom satysfakcji pracowników, ponieważ w połączeniu z punktem trzecim, czyli utrzymaniem konkurencyjności i zgodności w zakresie polityki wynagrodzeń, są to dwa główne warunki niskiego wskaźnika odejść i wysokiej zdolności do przyciągania talentów. Również kompetencje w zakresie rozwijania talentów, ale także zdolność do ich zatrzymania, są kluczowe dla umożliwienia nam realizacji strategii.

Jeśli chodzi o... ocenę również kultury, myślę, że najważniejszym punktem jest ten ostatni punkt, ciągle budowanie kultury uczenia się przez całe życie. Jest to również cała potrzeba przekwalifikowania, którą bank musi zrobić dla tych ludzi, zwłaszcza w obliczu zmian, które pojawią się w przyszłości. I oczywiście ulepszanie usług HR i doświadczeń, które zapewniamy naszym pracownikom.

W kwestii cyfryzacji, kilka najważniejszych informacji. Pierwszym punktem jest wyodrębnienie zespołu korporacyjnego. Oznacza to, że jeśli chcemy poświęcić szczególną uwagę korporacji, musimy zaangażować w to również nasze zasoby IT, a mianowicie wprowadzenie nowego obiegu dokumentów kredytowych i korporacyjnego CRM.

Jeśli chodzi o bankowość kognitywną, promujemy demokratyzację wykorzystania sztucznej inteligencji, a także zaczniemy ją integrować lub kontynuować integrację komponentów sztucznej inteligencji w naszych procesach front-end i back-end. Jeśli chodzi o odporność i cyberbezpieczeństwo, jest to oczywiście obecnie główna troska wszystkich podmiotów finansowych. Ciągle wzmacnianie naszych możliwości, nie tylko poprzez możliwości techniczne, ale także zarządzanie tymi obszarami.

Będziemy również kontynuować naszą migrację do chmury oraz przyjrzymy się i przeanalizujemy starsze systemy, które posiadamy, aby upewnić się, że nigdy dojrzałe lub starsze technologie nie będą blokować naszego rozwoju. Pozostajemy organizacją opartą na danych i wprowadzamy nowe rozwiązania i innowacje, które tak dobrze nas definiują. Utrzymamy również naszą cyfrową mapę drogową.

Nadal jestem w czasie, gdy narzędzie cyfrowe było używane do znajdowania bankomatów i oddziałów. Potem przyszedł czas na sprawdzenie sald. Potem przyszedł czas na robienie przelewów. Potem kupowanie niektórych produktów, a wygląda na to, że dzisiaj jest czas na przeżywanie tam wszystkiego. Otrzymaliśmy wiele nagród, które są znane, ale ważniejsze od tego są te liczby klientów cyfrowych, ale także sprzedaży cyfrowej.

Strategia bez wydajności operacyjnej to nonsens. Będziemy więc dalej dygitalizować biznes. Cyfryzacja biznesu nie tylko zapewnia lepszą obsługę klienta, ale pozwala nam obsługiwać znacznie więcej klientów, znacznie więcej interakcji, znacznie więcej transakcji i przy użyciu tej samej infrastruktury. Oczywiście, jak już wspomniano, dzięki cyfryzacji, wdrożeniu zdalnych ekspertów oraz wykorzystaniu botów głosowych i czatowych, możemy również przejść przez pewną optymalizację sieci fizycznej.

Jeśli chodzi o kwestie operacyjne, powiedziałbym, że będziemy nadal analizować procesy, zawsze szukając uproszczeń, standaryzacji i automatyzacji. Można to postrzegać jako procesy interakcji z klientami, ale także w kategoriach optymalizacji funkcji centralnych. I prawie na koniec

A jeśli chodzi o ryzyko, będziemy nadal ograniczać i analizować ryzyko prawne w polskim systemie bankowym. Wszyscy wiemy, że głównym ryzykiem polskiej działalności bankowej nie jest niestety

ryzyko kredytowe, ale ryzyko prawne. A także będziemy łagodzić, analizować, aby móc jak najszybciej zmienić wszelkie potencjalne zmiany w zakresie ochrony konsumentów.

Najnowocześniejsza i pełna zgodność z przepisami, wiedza o kliencie i przeciwdziałanie praniu pieniędzy, silne zarządzanie ryzykiem kredytowym. Utrzymamy dyscyplinę w zakresie underwritingu i będziemy kontynuować solidny proces odzyskiwania należności. Środki zaradcze i wysoki priorytet dla cyberbezpieczeństwa, ale także oszustw cyfrowych.

Oraz łagodzenie ryzyka związanego z zarządzaniem kapitałem, w szczególności wdrożenie CRR3. Pod względem ESG, czyli śladu węglowego, neutralności węglowej, jeden i dwa w 2030 r. i zero netto w 2050 r. Ponadto przeznaczamy 5 miliardów złotych na nowe projekty zrównoważonego finansowania.

Kwestie społeczne, główny pracodawca, o którym już mówiłem, więc być może inkluzywność i wysiłki, które w sposób ciągły podejmujemy, aby mieć dostępną bankowość, szczególnie niektóre korporacje, które robimy dla instytucji zewnętrznych i stowarzyszeń osób niepełnosprawnych, które również pomagają nam budować rozwiązania, które zwracają szczególną uwagę na potrzeby tego typu klientów. I oczywiście wspieranie lokalnych społeczności, w których jesteśmy, centralnie lub nawet przez oddziały i centra korporacyjne.

Jeśli chodzi o ład korporacyjny, dużą uwagę należy zwrócić na zarządzanie ESG i wkład w plan transformacji, ale także na najnowocześniejszy ład korporacyjny, w pełni zgodny z nowymi standardami. Na drugiej stronie chciałbym tylko podkreślić, po pierwsze, ponieważ jest to dobrze znane przynajmniej kolegom z prasy, mamy bardzo silne zaangażowanie w projekty edukacji finansowej z bankiem i fundacją. Mamy również wiele inicjatyw ze strony naszych kolegów w zakresie wolontariatu, interakcji w lokalnych społecznościach, poprawy warunków tych społeczności.

I może dwa dodatkowe punkty, nasza rola w zakresie firm rodzinnych, prowadzona w całej Polsce, szczególnie w tych firmach rodzinnych, czyli średnich przedsiębiorstwach, pomagając im zrozumieć, jakie będą cele ESG i jakie będą wyzwania związane z migracją lub transformacją, a także nasz wkład w Indeks Eco Innowacji w regionach i pod względem regionów i potrzeb, które musimy zrobić, aby dostosować się, aby Polska spełniła wszystkie cele w zakresie środowiska klimatycznego.

Kilka uwag na zakończenie, z jednej strony bank ma wieloletnie doświadczenie we wzroście. Ostatni cykl z silnymi barierami był tego bardzo dobrym przykładem. Wyprzedziliśmy konkurentów, głównie dzięki możliwościom obsługi klienta i innowacjom technologicznym.

Mamy bardzo pozytywny pogląd na polską gospodarkę i dlatego proponujemy tę strategię, ponieważ mamy kompetencje i mamy możliwość wykorzystania tej przewagi.

W segmencie korporacyjnym, głównym przesłaniem jest oczywiście podwojenie skali naszej działalności, ale także nowa propozycja wartości, którą zamierzamy zaoferować małym firmom.

W detalu, chodzi o utrzymanie bardzo szybkiego i solidnego wzrostu, który prezentowaliśmy w ostatnich latach.

Prezentujemy nie tylko bardzo wysokie wolumeny biznesowe, ale także wolumeny rentowności lub cele rentowności ze wskaźnikiem koszty do dochodów 37%, NPL poniżej 4%, 15% Tier 1 i oczywiście 18% zwrotem z kapitału własnego. Ja już chyba mniej więcej omówiłem ten slajd. Dziękujemy bardzo.

[Dariusz Górski]

Nie zostań, zostań, zostań.

[João Brás Jorge]

Zamierzam to zdobyć. OK, pytania.

[Dariusz Górski]

Dziękuję bardzo za bardzo znaczącą i zwięzłą prezentację, a także za podzielenie się z publicznością tym, w jaki sposób zamierzamy napędzać zrównoważony wzrost, wykorzystując nowe możliwości lub lewarowanie...