



**ALIOR
BANK**

ALIOR BANK. ALBO NIC

STRATEGIA 2025-2027

MARZEC 2025



ALIOR BANK – PRZEZ OSTATNIE 17 LAT ZBUDOWALIŚMY BANK OD ZERA



Wyższa Kultura
Bankowości
2008

Cyfrowy
buntownik

2017-2020

Więcej niż bank
(usługi dodatkowe)

2020-2022

Bank na co dzień,
Bank na przyszłość

2023-2024

2025 – 2027

?

OD ZERA DOSZLIŚMY DO PIERWSZEJ DZIESIĄTKI BANKÓW W POLSCE...

...wchodząc na
ścieżkę **wzrostu**
w bankowości
relacyjnej dzięki
kompetencjom,
które razem
składają się na
naszą **przewagę**
konkurencyjną

#1 W CONSUMER FINANCE

Udzielamy co piątego
kredytu w Polsce

WYRAZISTA MARKA

3. najbardziej rozpoznawalna
komunikacja marki*

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE

Dane w chmurze,
rozwiązania AI/ML

ZWINNY MODEL DYSTRYBUCJI

Różnorodność
kanałów

SILNI W RYZYKU

Zaawansowane narzędzia
i automatyzacja

CZĘŚĆ STABILNEJ GRUPY

Grupa PZU, lider rynku
ubezpieczeń



ROE ~24%

ponad rynek

DYWIDENDA 50%

zysku netto w 2024

PRZED NAMI WIELE ZMIAN: ZARÓWNO SZANS, JAK I WYZWAŃ

ZMIENIAJĄCE SIĘ OTOCZENIE



KLIENT

Zmieniające się
preferencje klientów

Wyzwania demograficzne,
starzejące się
społeczeństwo



GOSPODARKA

Wyzwania na drodze
do zeroemisyjnej
Polski w 2050

**Oczekiwany spadek
stóp procentowych**



RYZIKO SEKTORA BANKOWEGO

Zmiany wynikające
z regulacji



TECHNOLOGIA

Rewolucja modelu pracy
i produktywności przez
GenAI

Wyzwania związane
z **cyberbezpieczeństwem**



GEOPOLITYKA

Geopolityczne napięcia
o negatywnym
wpływie na stabilność
aktywności biznesowej
i wyników

ALIOR BANK

NASZA PROPOZYCJA WARTOŚCI



Wykorzystamy nasze kompetencje **wzrostu** oraz **pozycję lidera Consumer Finance** do **zwiększenia skali bankowości relacyjnej**



Pozostaniemy **blisko naszych klientów i partnerów** – tam, gdzie nas potrzebują, i w najbardziej wygodny dla nich sposób – **nie będzie lepszej alternatywy** niż Alior Bank



Zaoferujemy korzystanie z usług bankowych na prostych zasadach – **cały bank i tylko bank w nowoczesnym, cyfrowym wydaniu**



Dla naszych akcjonariuszy, będziemy **źródłem stabilnego dochodu**

ALIOR BANK. ALBO NIC

STAWIAMY SOBIE AMBITNE CELE NA PERSPEKTYWĘ STRATEGICZNĄ 2025-2027



WZROST SKALI



**Wzrost
skali**

#1

Utrzymanie pozycji
lidera Consumer Finance

~30%

Wzrost bazy aktywnych
klientów i wolumenów



WYSOKA ODPORNOŚĆ



**Wysoka
odporność**

+15%

Wzrost przychodów
pomimo spodziewanego
spadku stóp procentowych

+38%

Wzrost wyniku z prowizji
i opłat (w tym ubezpieczeń)
jako efekt stabilizujący



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



**Doskonałość
operacyjna**

~35%

Utrzymanie wskaźnika C/I
pomimo inflacji kosztowej
i przywrócenia składek BFG

<4,9%

Poziom NPL pozwalający
na bezpieczny wzrost
biznesu



Dywidendowy bank

Cele na 2027 rok

~2,6

Zysk netto w mld PLN

>50%

Dywidenda jako proc.
zysku netto

KLIENT INDYWIDUALNY: MAMY SPRAWDZONĄ RECEPTĘ NA WZROST – TERAZ W NOWYM WYDANIU



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Consumer Finance

Wejście z ofertą ratalną w nowe branże i **wzmocnienie pozycji w e-commerce**

Zwiększenie **konwersji klientów na ROR**



Klienci relacyjni

Konkurencyjna **oferta produktów podstawowych** z atrakcyjnymi cenami

Odświeżenie marki w celu budowania relacji



Nowa aplikacja mobilna

Nowoczesna, **intuicyjna aplikacja mobilna** w centrum relacji z klientami – kluczowy element propozycji wartości

Cele na 2027 rok

#1

Utrzymanie pozycji na rynku kredytów ratalnych

~30%

Wzrost liczby klientów relacyjnych

2,1 mln

Liczba klientów relacyjnych KI

KLIENT INDYWIDUALNY: NOWA, INTUICYJNA APLIKACJA MOBILNA BĘDZIE CENTRUM RELACJI Z KLIENTEM



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Cały bank i tylko bank

W aplikacji rozwiążesz każdą potrzebę związaną z bankiem... i tylko z bankiem – możesz skupić na tym co najważniejsze.

Przystępne rozwiązania

Nie musisz być ekspertem, żeby wykonać codzienne operacje. Nasze rozwiązania pozwolą Ci postugiwać się aplikacją z dużą pewnością.

Nowoczesne technologie

Mamy szansę na nowy start. Wyścig w wykorzystaniu AI do zarządzania finansami dopiero się rozpoczyna.

(Cyber)bezpieczeństwo

W naszej aplikacji Twoje finanse są bezpieczne przed atakami hakerskimi.

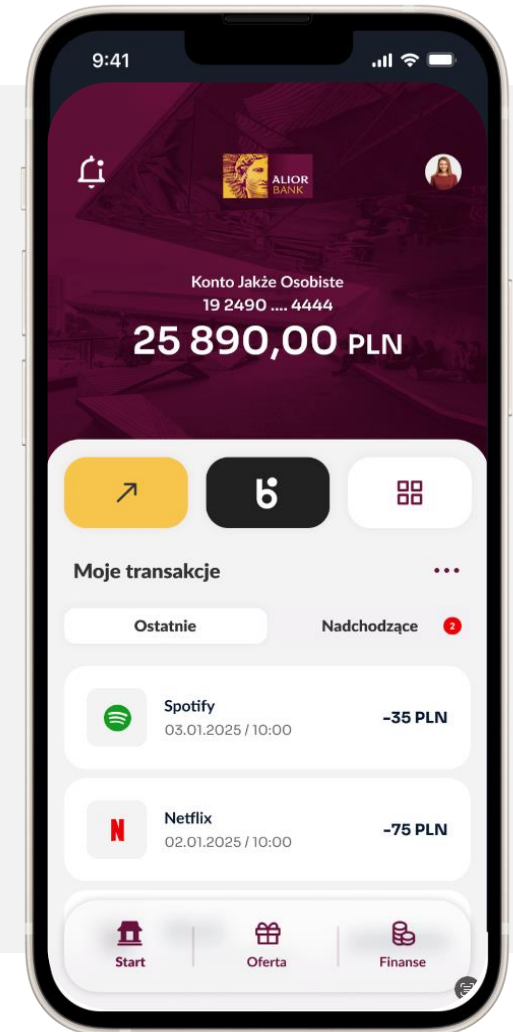
Cele na 2027 rok

60%

sprzedaży E2E
inicjowanej
w kanale mobilnym
(x2 vs. 2024)

+75%

użytkowników aplikacji
mobilnej wśród klientów
relacyjnych i ratalnych



KLIENT BIZNESOWY: ZAOFERUJEMY ATRAKCYJNE ROZWIĄZANIA CYFROWE I PRODUKTY DLA MIKRO I MŚP



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ

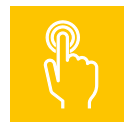


DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Bankowość cyfrowa

Nowa generacja bankowości cyfrowej dla klienta biznesowego – integracja kanału cyfrowego i mobilnego z kluczowymi systemami klientów



Aktywacja i akwizycja

Oferta online skupiona na akwizycji nowych i aktywacji istniejących klientów **Mikro i MŚP** (specjalizacja sektorowa, atrakcyjna polityka cenowa)

Cele na 2027 rok

~25%

Wzrost liczby
klientów relacyjnych

173 tys.

Liczba klientów
relacyjnych KB

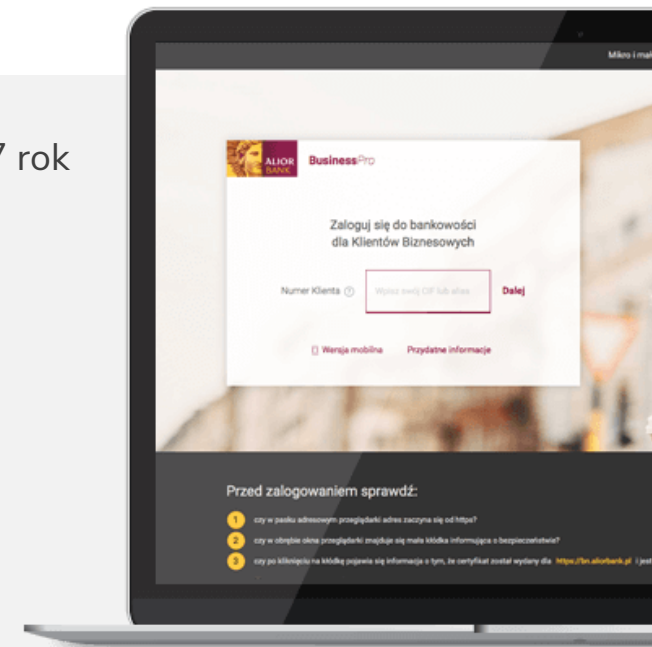
KLIENT BIZNESOWY: ZDEFINIUJEMY NOWY PARADYGMAT BANKOWOŚCI CYFROWEJ DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Nowoczesna bankowość cyfrowa wbudowana w systemy klienta i odejście od „VASów” na rzecz integracji systemowej – wiodące rozwiązania, także dla Mikro i MŚP

- Integracja z KSEF
- Systemy logistyczne – magazyn
- Profesjonalna asysta
- Integracja z ERP
- Raporty Business Intelligence
- Integracja z e-commerce (eShop, eSale)

System składający się z Alior Business Online, Alior Business Mobile, Centrum Produktów KB, zintegrowany z głównymi systemami ERP dzięki Bank Connect

Cel na 2027 rok



>90%

klientów relacyjnych korzystających z rozwiązań bankowości cyfrowej

KLIENT INDYWIDUALNY: CELUJEMY W STABILNY WZROST PRZYCHODÓW POMIMO SPODZIEWANEGO SPADKU STÓP PROCENTOWYCH



WZROST SKALI

WYSOKA ODPORNÓŚĆ

DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Nowoczesny CRM

Narzędzia CRM nakierowane na **cross-sell pożyczki gotówkowej**, w tym przez integrację z **aplikacją mobilną dla klientów ratalnych**



Bancassurance i inwestycje

Rozwój **oferty we współpracy z Grupą PZU** – szczególnie produktów **niepowiązanych i emerytalnych**



Zintegrowane kanały

Przegląd **sieci fizycznej** i odświeżenie **formatu oddziałów** oraz procesów w oddziałach



Cyfrowa hipoteka

Oferta hipoteczna wsparta **cyfrowymi procesami** i **wzmocnieniem kompetencji sprzedaży** – kredytowanie szerokiego wachlarza klientów i nieruchomości

Cel na 2027 rok

+14%

Wzrost przychodów w segmencie KI

KLIENT INDYWIDUALNY: NOWOCZESNY CRM POZWOLI NAM MAKSYMALNIE WYKORZYSTAĆ NASZĄ POZYCJĘ W PRODUKTACH RATALNYCH DO ZBUDOWANIA DŁUGOTERMINOWYCH RELACJI



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNÓŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA

Wykorzystamy nowoczesne narzędzia CRM i zaawansowaną analitykę danych do „uproduktowienia” naszej bazy klientów

Cel na 2027 rok

3x

wzrost konwersji z kredytu ratalnego na klienta relacyjnego



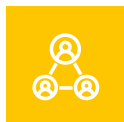
KLIENT BIZNESOWY: ATRAKCYJNA OFERTA WIODĄCYCH ROZWIĄZAŃ BANKOWOŚCI CYFROWEJ I PRODUKTÓW DLA MIKRO I MŚP



WZROST SKALI

WYSOKA ODPORNOŚĆ

DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Nowoczesny CRM

Narzędzia CRM dla KB+ nakierowane na dostosowanie oferty do wymagających klientów KB, cross-selling i holistyczne zarządzanie relacją



Specjalistyczna oferta

Rozwój specjalistycznej oferty produktowej, w tym **kredyty ESG**, **leasing** (pojazdów i maszyn, limit leasingowy w każdej decyzji kredytowej), **faktoring**

Cel na 2027 rok

+21%

Wzrost przychodów w segmencie KB (w tym leasing i faktoring)

WYKORZYSTAMY POTENCJAŁ GRUPY PZU DO WZMACNIANIA RELACJI Z KLIENTAMI



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNÓŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA

Utrzymamy pozycję w obszarze produktów powiązanych...

CO 4.

Cel na 2027 rok

pożyczka gotówkowa
Alior Banku ubezpieczona
w PZU

**...oraz rozwiniemy,
we współpracy z PZU, ofertę
ubezpieczeń niepowiązanych**

- Rozwój **oferty produktów dla klientów indywidualnych** – w szczególności ubezpieczeń komunikacyjnych i mienia
- Rozwój **sprzedaży** produktów ubezpieczeniowych w **kanale mobilnym**

Cel na 2027 rok

x7

przypis składki z polis
niepowiązanych
w 2027 vs. 2024

DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA: PRZEBUDUJEMY NASZ MODEL OPERACYJNY, WYKORZYSTUJĄC GO JAKO WSPARCIE DLA REALIZACJI CELÓW BIZNESOWYCH



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA

	Działania	Cele na 2027 rok
Ludzie: Najlepsze miejsce do pracy	Transformacja organizacji w oparciu o Agile, rozwój ścieżek kompetencji i równowagi	Wskaźnik zaangażowania pracowników >60%
Technologia i operacje: Innowacje, automatyzacja i (cyber)bezpieczeństwo	Zwiększenie poziomu self-service przez dalszą automatyzację , wykorzystując (Gen)AI Wejście na wyższy poziom technologii (Transformacja Cyfrowa 2.0) w tym wykorzystanie Data Lakehouse jako podstawy do rozwiązań AI/ML (cross-selling, retencja, ryzyko), maksymalne skalowanie dzięki chmurze , rozwój systemów w technologii low-code/no-code Cyberbezpieczeństwo w DNA banku jako fundament rozwoju zapewniający stabilność, cyfrową odporność i świadomość	Automatyzacja dyspozycji >60% Transformacja Cyfrowa 2.0 100%
Ryzyko i finanse: Wsparcie dla wzrostu	Automatyzacja obszaru ryzyka i finansów, z procesem kredytowym opartym o modele AI/ML Aktualizacja polityki płynnościowej i kapitałowej	NPL (kredyty zagrożone) <4,9%



ESG jako dźwignia wzmocnienia pozytywnego oddziaływania Alior Banku na otoczenie

LUDZIE: STWORZYMY NAJLEPSZE MIEJSCE DO PRACY DZIĘKI ZAANGAŻOWANIU ZESPOŁU W TRANSFORMACJĘ AGILE, ROZWÓJ I RÓWNOWAGĘ



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



**Dojrzałość –
razem możemy
więcej**

Stworzenie **zwinnego modelu pracy (Agile)** opartego o nowoczesne narzędzia i silną współpracę



**Rozwój –
nowe horyzonty**

Stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi opartemu na jasnych **ścieżkach budowania kompetencji**



**Równowaga –
empatyczne biuro**

Zbudowanie przestrzeni pracy, w której dbamy o **różnorodność i dobrostan**

Cel na 2027 rok

>60%

utrzymanie wskaźnika zaangażowania pracowników

OPERACJE I TECHNOLOGIA: WDROŻYMY NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA I PROSTE PROCESY Z WYSOKIM POZIOMEM STABILNOŚCI, AUTOMATYZACJI I (CYBER)BEZPIECZEŃSTWA



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Zautomatyzowane i efektywne operacje

Self-service w kanałach cyfrowych (głównie Alior Mobile), np. proces wcześniejszej spłaty kredytu

Automatyzacja i upraszczanie procesów posprzedażowych w celu usprawnienia back-office



Nowoczesne rozwiązania technologiczne

Nowoczesna **architektura Data Lakehouse**, narzędzia ML i (Gen)AI, zharmonizowany ekosystem wytwórczy

Migracja do chmury i maksymalne skalowanie procesów przez rozwój chmury hybrydowej

Modernizacja modelu pracy, w tym narzędzia AI do programowania, monitoringu i utrzymania systemów IT

Cele na 2027 rok

60%

automatycznych dyspozycji

100%

realizacji Transformacji Cyfrowej 2.0

RYZIKO I FINANSE: WYKORZYSTAMY AUTOMATYZACJĘ PROCESÓW RYZYKA I OPTYMALIZACJĘ POLITYKI PŁYNNOŚCI I POLITYKI KAPITAŁOWEJ JAKO WSPARCIE DLA WZROSTU



WZROST SKALI



WYSOKA ODPORNOŚĆ



DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA



Automatyzacja procesów

Zaawansowane modele ryzyka i AI do poprawy jakości modeli ryzyka, usprawnienia **procesów kredytowych i windykacyjnych**



Poprawa płynności i struktury kapitału

Kapitał: Optymalna struktura kapitału
Płynność: Prowadzenie polityki zrównoważonej płynności

Cel na 2027 rok

<4,9%

NPL (kredyty niepracujące)

ESG: WZMOCNIMY POZYTYWNE ODDZIAŁYWANIE ALIOR BANKU NA OTOCZENIE DZIĘKI NOWYM INICJATYWOM



Finansowanie zrównoważonej transformacji klientów biznesowych

Utrzymanie w perspektywie 10 lat **maks. limitu ekspozycji kredytowych** kwalifikowanych jako ekspozycje z wysokim **ryzykiem ESG na poziomie do 1%**

Obniżenie emisyjności banku – 100% zakupionej energii elektrycznej z gwarancjami pochodzenia oraz **deklaracja osiągnięcia neutralności klimatycznej** do 2050 roku, przygotowanie planu przejścia do 2027 roku włącznie

Różnorodność w organizacji, w szczególności wsparcie rozwoju kobiet:

- poziom luki płacowej: <2,5%;
- 50% udziału kobiet w kadrze kierowniczej*;
- uruchomienie programu wsparcia dla osób powracających z urlopów rodzicielskich (reboarding)

Wrażliwość na człowieka poprzez program wolontariatu pracowniczego, angażowanie się w **lokalne społeczności** przynoszące wzrost udziału wolontariatu kompetencyjnego w ramach programu wolontariatu korporacyjnego

Edukacja finansowa oraz zwiększanie świadomości pracowników i klientów w zakresie **cyberbezpieczeństwa**; Finansowy Start: program dla młodzieży

Odpowiedzialne procesy zarządcze i zakupowe; wprowadzenie kwestii ESG do umów współpracy z placówkami partnerskimi oraz uwzględnienie kryteriów ESG w procesie oceny dla szczególnych kategorii procesów zakupowych

Uwzględnienie celów ESG w **systemie motywacyjnym kadry menedżerskiej**

Cele na 2027 rok

>10%

udziału produktów zrównoważonej transformacji w nowej sprzedaży KB

<2,5%

skorygowana luka płacowa

STRATEGIA ALIOR BANKU 2025-2027

PODSUMOWANIE

Znamy nasze silne strony: kompetencje wzrostu i pozycję **lidera rynku Consumer Finance**, solidną pozycję kapitałową, sprawne zarządzanie ryzykiem, sieć dystrybucji, zaangażowany zespół

Zapewnimy doskonałość naszego modelu operacyjnego

Istotnie zwiększymy skalę działania, sprawimy, że nasze przychody będą bardziej **stabilne i odporne** na efekty rynkowe

Dostarczymy **stabilne wyniki** finansowe i **dywidendy dla akcjonariuszy**

ALIOR BANK. ALBO NIC

Główne cele na 2027 rok

Przychód mld PLN	~7,0
Zysk mld PLN	~2,6
ROE	>18%
C/I	~35%
Dywidenda proc. zysku netto	>50%

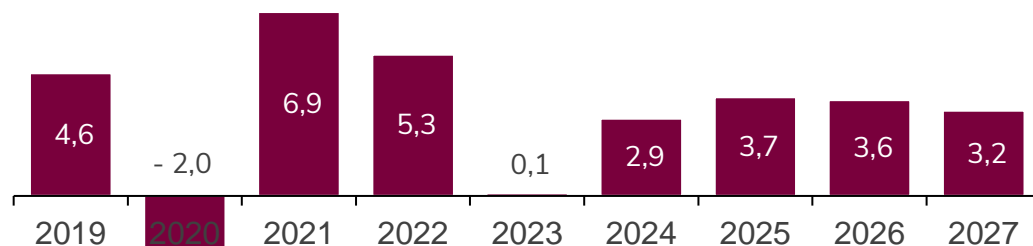


ALIOR
BANK

ZAŁĄCZNIKI

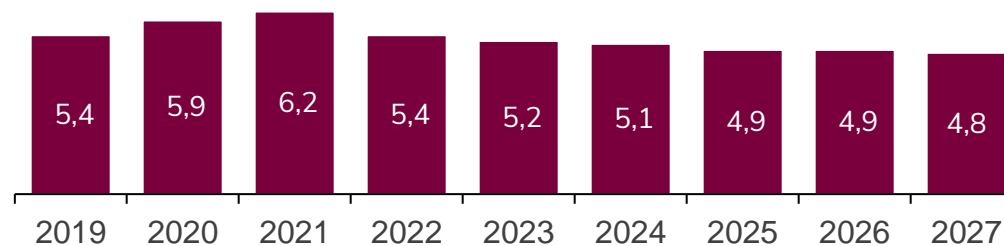
ZAŁĄCZNIK: PROGNOZA MAKROEKONOMICZNA

PKB (realnie, proc., r/r)



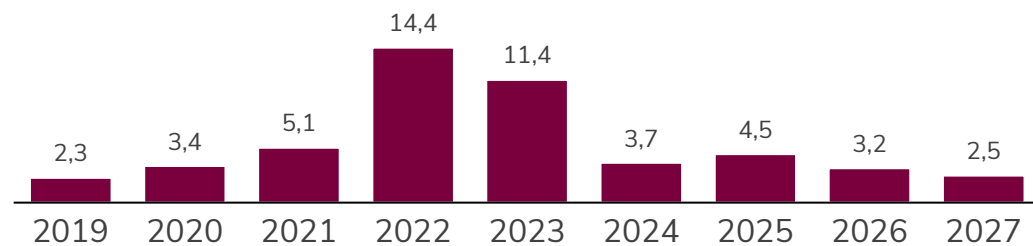
- Wzrost gospodarczy 2025-2027 wspierany przez konsumpcję, inwestycje z funduszy unijnych, dobrą sytuację na rynku pracy i umiarkowaną poprawę w popycie zewnętrznym

Stopa bezrobocia średnioroczna (proc.)



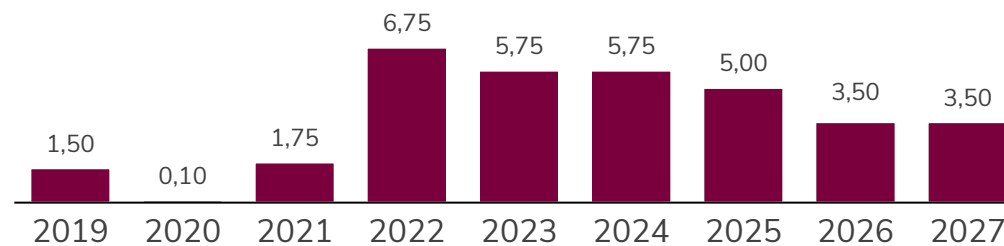
- Oczekiwane nieznaczne obniżenie poziomu bezrobocia w horyzoncie 2025-2027

Inflacja CPI – średnio (proc., r/r)



- W 2025 prognozowane stopniowe obniżanie inflacji, z zejściem w okolice 4% r/r w drugiej połowie roku
- W 2026 i 2027 spodziewana stabilizacja inflacji w rejonie celu inflacyjnego NBP

Stopa referencyjna NBP (proc., koniec okresu)



- Potencjał do stopniowej redukcji stóp procentowych w drugiej połowie 2025 roku, kontynuowanej szybciej w 2026, a następnie stabilizacji
- W długim terminie stopy procentowe będą wyższe niż przed pandemią, m.in. ze względu na ciasny rynek pracy

ZAŁĄCZNIK: SŁOWNIK POJĘĆ I SKRÓTÓW

ROR – rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy

ROE – zwrot na kapitale

C/I – wskaźnik kosztów do dochodów

NPL (Non-Performing Loans) – kredyty niepracujące

CRM (Customer Relationship Management) – zarządzanie relacjami z klientami

VAS (Value-Added Services) – Usługi dodane (niebankowe)

AI (Artificial Intelligence) – sztuczna inteligencja

Klient relacyjny w segmencie detalicznym – klient posiadający ROR oraz spełniający jeden z warunków: wykonywania transakcji wychodzących, bądź posiadający określone produkty, bądź logujący się do kanałów elektronicznych

Klient relacyjny w segmencie biznesowym – klient spełniający jeden z warunków: wykonywania transakcji wychodzących, bądź posiadający określone produkty, bądź logujący się do kanałów elektronicznych

Rozpoznawalność komunikacji marki – miernik znajomości reklam bankowych, w Alior Banku monitorowany w Badaniu kondycji marki realizowanym przez Kantar, na podstawie odpowiedzi na pytanie "Czy widziała Pani/widział Pan ostatnią reklamę któregoś z banków?"

ZASTRZEŻENIA PRAWNE

ZASTRZEŻENIA PRAWNE

Niniejsza prezentacja („Prezentacja”) została przygotowana przez Alior Bank („Bank”) i nie stanowi ani oferty sprzedaży, ani zaproszenia do złożenia oferty nabycia lub objęcia papierów wartościowych lub instrumentów finansowych wyemitowanych przez Bank lub jakiegokolwiek porady lub rekomendacji w odniesieniu do papierów wartościowych lub innych instrumentów finansowych wyemitowanych przez Bank. Żadna część niniejszej Prezentacji ani fakt jej dystrybucji, nie powinny stanowić podstawy, i nie można się na nią powoływać, w związku z jakąkolwiek umową, 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 rodzajów znanego oraz nieznanego ryzyka, 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 precyzyjności i kompletności. Informacje zawarte w niniejszej Prezentacji powinny być czytane z zastrzeżeniem oraz łącznie z innymi publicznie dostępnymi informacjami, w tym, tam gdzie znajduje to zastosowanie, z jakimikolwiek szerszymi materiałami informacyjnymi opublikowanymi przez Bank. Informacje zawarte w niniejszej prezentacji nie podlegały niezależnej weryfikacji oraz w każdej sytuacji mogą podlegać zmianom lub modyfikacjom. Prezentacja może zawierać informacje lub wskaźniki finansowe, które nie były przedmiotem audytu, przeglądu lub innej oceny ze strony zewnętrznego audytora.

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