



Bank Millennium S.A. Zaktualizowana strategia: 2015-2017

Warszawa, 2 lutego 2015

Zastrzeżenie prawne

Niniejsza prezentacja („Prezentacja”) została przygotowana przez Bank Millennium S.A. („Bank”) i w żadnym przypadku nie może być traktowana jako proponowanie nabycia papierów wartościowych, oferta, zaproszenie czy zachęta do złożenia oferty nabycia, dokonania inwestycji lub przeprowadzenia transakcji dotyczących takich papierów wartościowych lub rekomendacja do zawierania jakichkolwiek transakcji, w szczególności dotyczących papierów wartościowych Banku.

Publikowanie przez Bank danych zawartych w Prezentacji nie stanowi naruszenia przepisów prawa obowiązujących spółki, których akcje są notowane na rynku regulowanym, w szczególności na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Informacje w niej zawarte zostały przekazane do publicznej wiadomości przez Bank w ramach raportów bieżących lub okresowych, albo stanowią ich uzupełnienie, nie dając jednocześnie podstawy do przekazywania ich w ramach wypełniania przez Bank jako spółkę publiczną obowiązków informacyjnych.

W żadnym wypadku nie należy uznawać informacji znajdujących się w niniejszej Prezentacji za wyraźne lub dorozumiane oświadczenie czy zapewnienie jakiegokolwiek rodzaju składane przez Bank lub osoby działające w imieniu Banku. Ponadto, ani Bank, ani osoby działające w imieniu Banku nie ponoszą pod żadnym względem odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody, jakie mogą powstać, wskutek niedbalstwa czy z innej przyczyny, w związku z wykorzystaniem niniejszej Prezentacji lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych, ani za szkody, które mogą powstać w inny sposób w związku z informacjami stanowiącymi część niniejszej Prezentacji.

Dane finansowe Banku prezentowane w tym dokumencie bazują na skonsolidowanych danych dla Grupy Banku Millennium i są spójne ze Sprawozdaniami Finansowymi (dostępnymi na stronie internetowej Banku: www.bankmillennium.pl).

Niniejsza prezentacja zawiera stwierdzenia odnoszące się do przyszłości. Te odnoszące się do przyszłości stwierdzenia opierają się na obecnych przewidywaniach Zarządu i zależą od wielu czynników oraz obarczone są niepewnością, co może skutkować tym, że faktyczne dane mogą znacząco odbiegać od tych przedstawionych w stwierdzeniach odnoszących się do przyszłości.

Co do zasady, Bank nie ma obowiązku przekazywania do publicznej wiadomości aktualizacji i zmian informacji, danych oraz oświadczeń znajdujących się w niniejszej Prezentacji na wypadek zmiany strategii albo zamiarów Banku lub wystąpienia nieprzewidzianych faktów lub okoliczności, które będą miały wpływ na tę strategię lub zamiary Banku, chyba że obowiązek taki wynika z przepisów prawa.

Aktualna strategia

na lata 2013-15, zakomunikowana w październiku 2012.

Główne cele osiągnięte

poprawa struktury biznesu.

Zmiany w otoczeniu

makroekonomicznym i konkurencyjnym uzasadniają aktualizację strategii na kolejne lata.

Główne kierunki strategiczne bez zmian

konieczność zwiększonej koncentracji na kanałach dystrybucji i oczekiwaniach klientów.

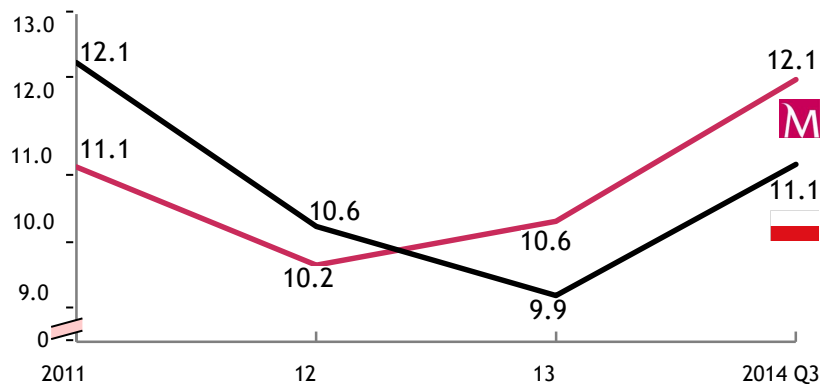
Bank Millennium z silną pozycją na rynku, gotowy na kolejne wyzwania.

Poprawa głównych parametrów finansowych

2011- Q3 2014

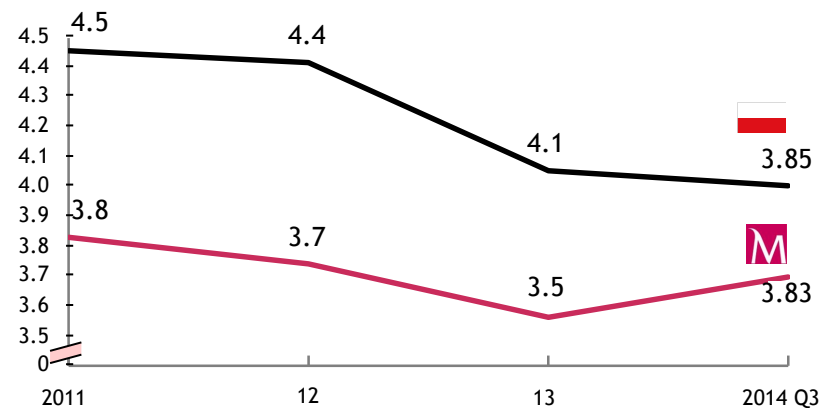
Dochodowość uległa poprawie...

ROE, Procent



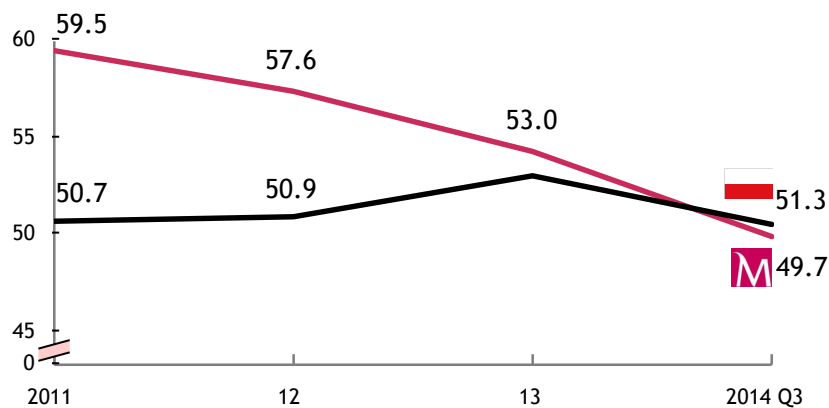
... dzięki poprawie marżowości...

Przychody netto, % całkowitych aktywów



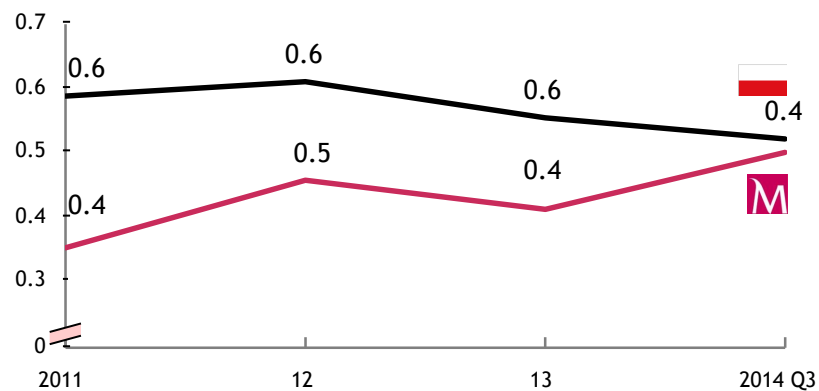
...dalszej poprawie wydajności...

Koszty/Dochody, Procent



...oraz kontroli kosztów ryzyka.

Rezerwy, % całkowitych aktywów



Aktualizacja strategii uwzględnia średnioterminowe perspektywy wzrostu dla sektora bankowego, otoczenie makroekonomiczne, regulacyjne oraz konkurencyjne, zmieniające się trendy klientów

MAKROOTOCZENIE

- ✦ Otoczenie makroekonomiczne stabilne, ale wydarzenia geopolityczne ostatniego roku zwiększają ryzyko.
- ✦ Stopy procentowe na historycznie niskim poziomie stawiają przed bankami wyzwania efektywności i poszukiwania nowych źródeł przychodów oraz redukcji kosztów.

REGULACJE

Ostatnio wdrażane regulacje stawiają przed bankami wyzwania w osiąganiu dochodowości, bądź przez obniżki prowizji (obniżka stawek interchange) bądź przez pośredni wpływ na koszty/wolumeny (zwiększona kontrybucja do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, rekomendacja „U”, ochrona konsumentka).

OTOCZENIE KONKURENCYJNE

Stopniowy wzrost koncentracji w sektorze bankowym w Polsce.

TRANSFORMACJA CYFROWA

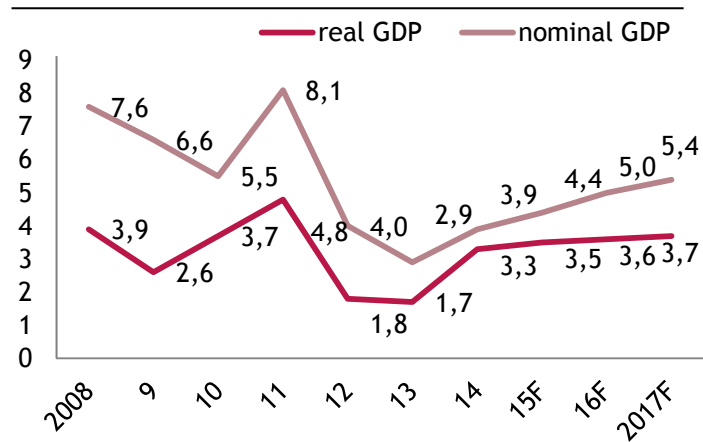
- ✦ Polacy szybko adaptują nowe technologie, wysokie tempo digitalizacji, ze znacznym przyspieszeniem w bankowości mobilnej.
- ✦ Kanały internetowy i mobilny na razie bez kluczowej roli w akwizycji klientów, ale wykorzystywane do eksplorowania nowego rodzaju partnerstw (telekomy).
- ✦ Dezintermediacja - nie bankowe systemy płatności/kredyty konsumenckie. Wysoki potencjał wzrostu płatności elektronicznych.
- ✦ Technologia/wykorzystanie danych w czasie rzeczywistym/”Big data”/maksymalne wykorzystanie danych.

Krajowe środowisko makroekonomiczne stabilne...

...ale historycznie niskie stopy procentowe stawiają przed bankami wyzwania

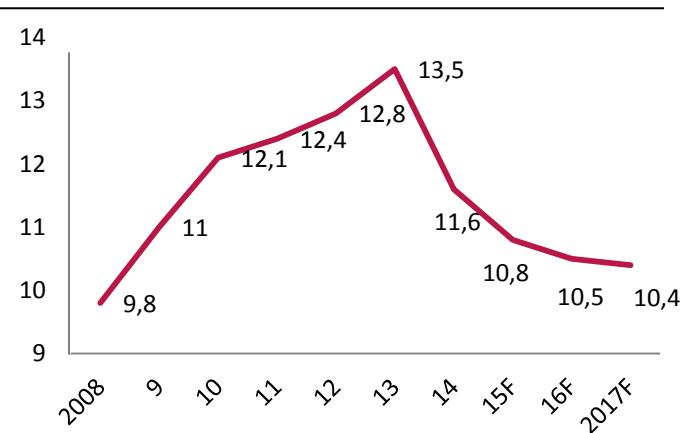
Nominalne i realne PKB

Roczna stopa wzrostu, procent



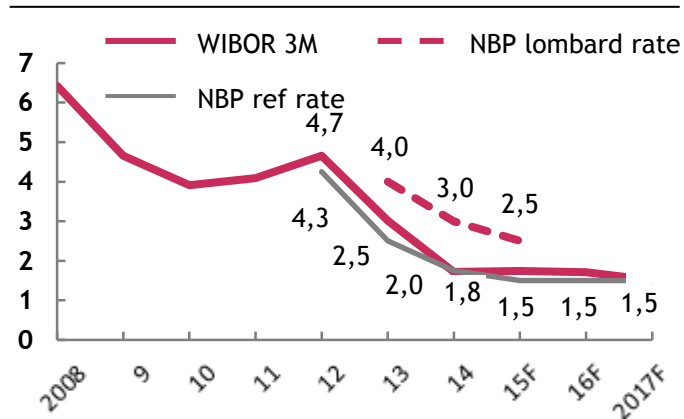
Stopa bezrobocia

Procent



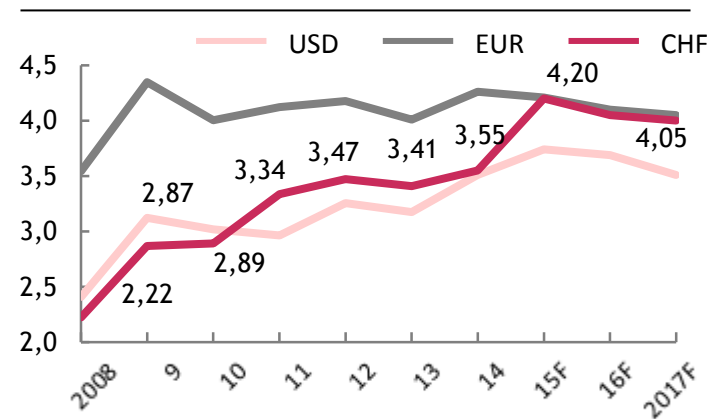
Stopy Banku Centralnego i rynkowe

Procent



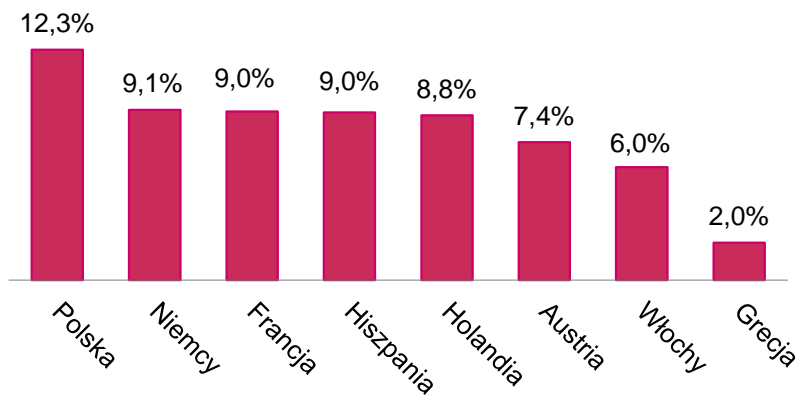
Kurs walut

w PLN

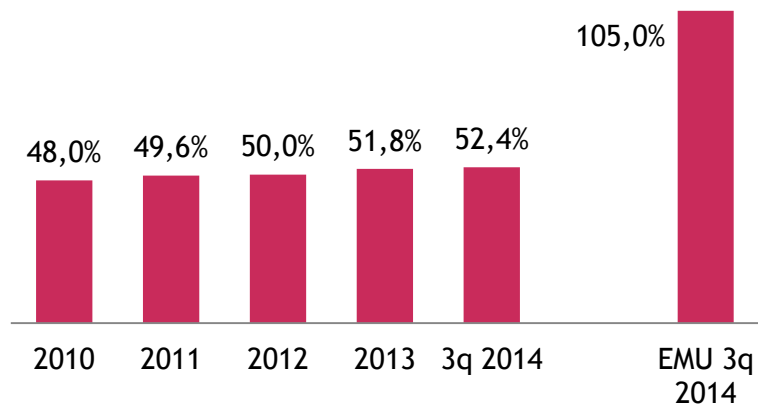


Polski system bankowy zdrowy i konkurencyjny, z perspektywą wzrostu

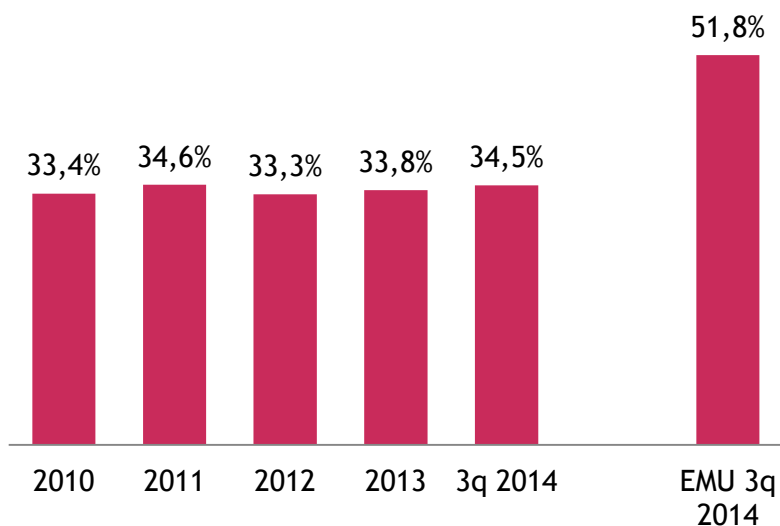
Średni współczynnik CET1* w negatywnym scenariuszu - wybrane państwa



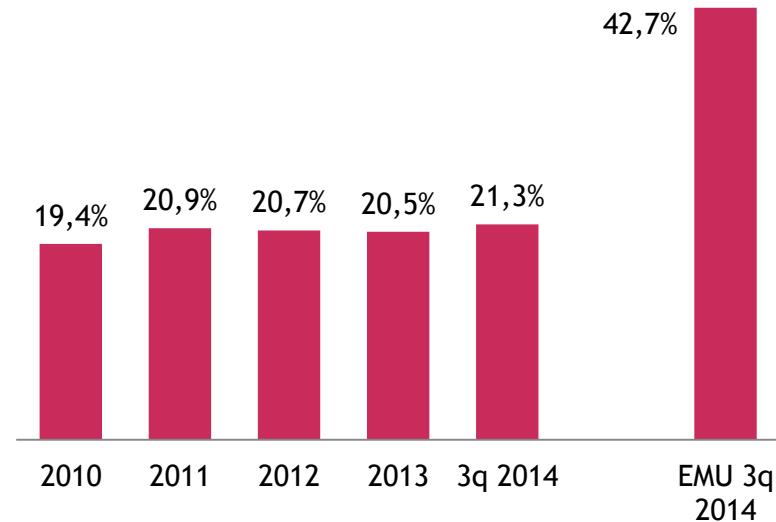
Depozyty/PKB



Kredyty detaliczne/PKB



Kredyty korporacyjne/PKB

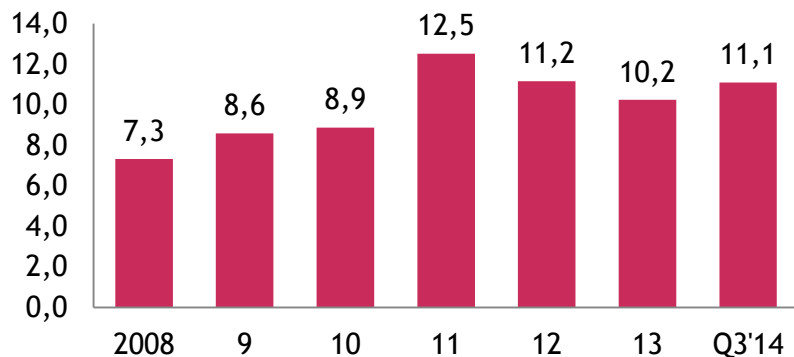


* Współczynnik CET1 dla danego kraju wyliczony jako średnia ważona całkowitą ekspozycją na ryzyko dla poszczególnych banków poddanych testom przez ECB/EBA, wyniki których ogłoszono 26 października 2014

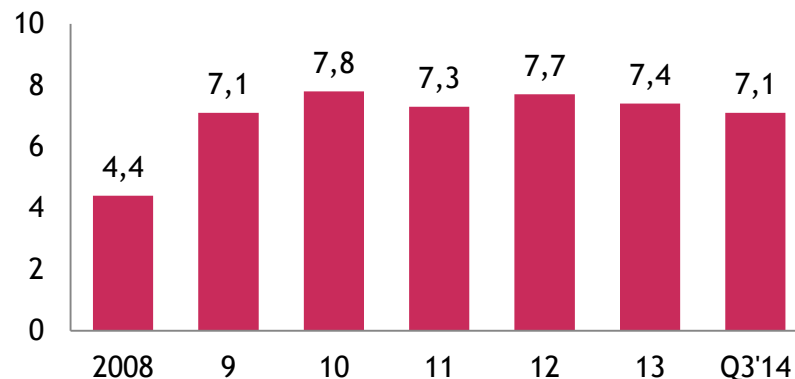
Zwiększona efektywność i siła kapitałowa polskich banków.

Kontynuacja trendu konsolidacyjnego na rynku

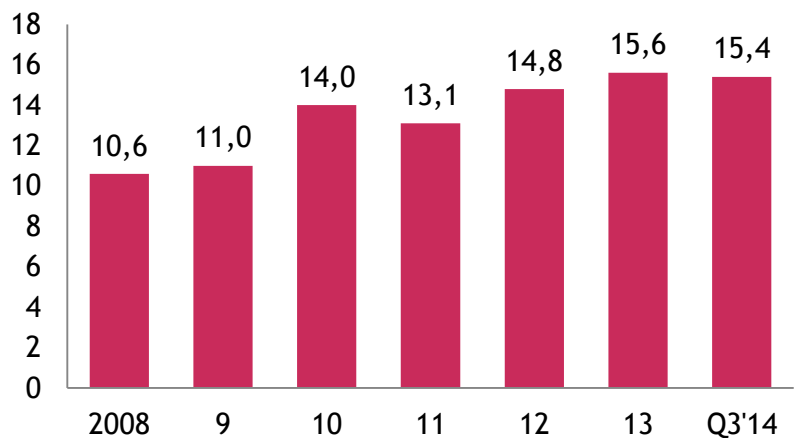
Zmiana ROE



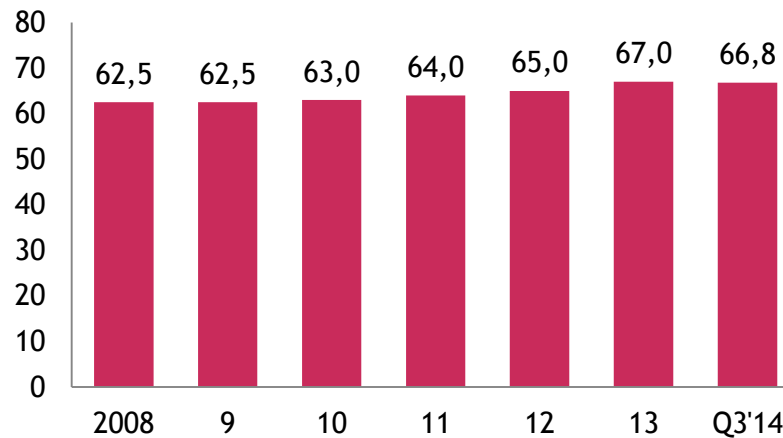
Zmiana wskaźnika kredytów zagrożonych



Zmiana współczynnika wypłacalności

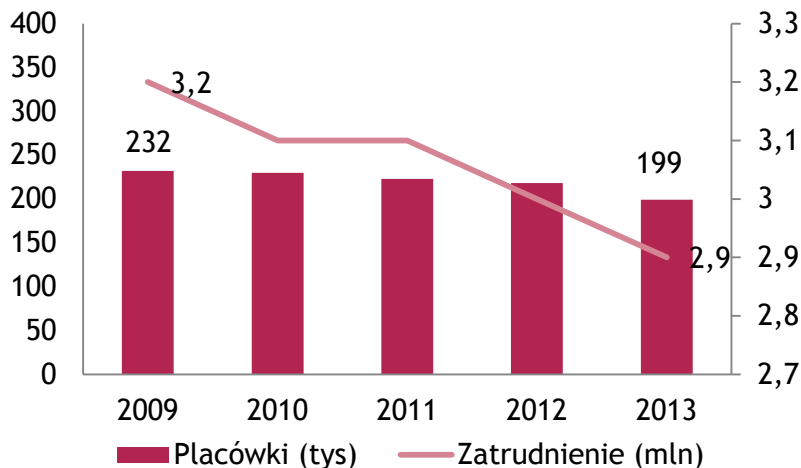


Udział aktywów 10 największych banków w całkowitych aktywach sektora

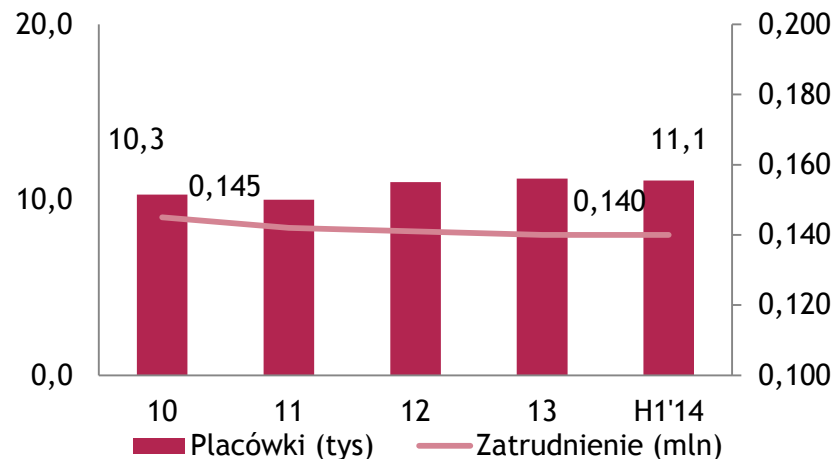


Zmieniające się zachowania klientów wpływają na model dystrybucji w bankowości Polska na czele digitalizacji - jeden z najszybciej rosnących rynków bankowości mobilnej w Europie

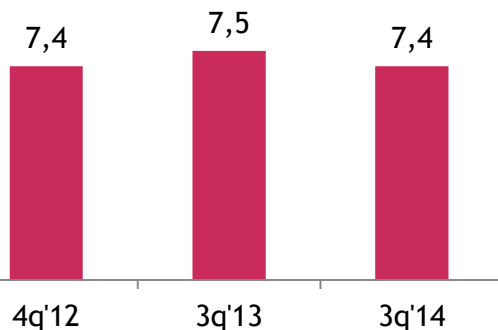
Placówki bankowe i zatrudnienie w Europie ¹



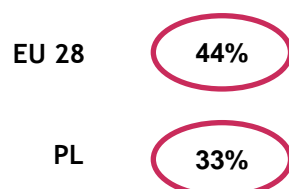
Placówki bankowe i zatrudnienie w Polsce ¹



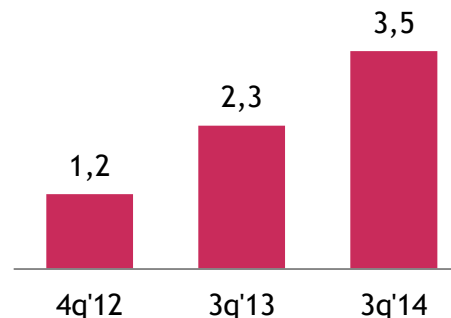
Bankowość internetowa w PL (aktywni użytkownicy w mln)



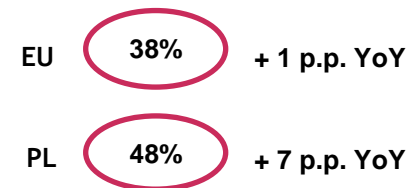
Penetracja bankowości internetowej w 2014²



Użytkownicy bank. mobilnej w PL (aplikacja, strona lite w mln)



Penetracja bankowości mobilnej w 2014³



Źródło: ECB, prnews.pl, Eurostat, msp.gov.pl, Statista

1) Banki plus niebankowe instytucje kredytowe

2) Eurostat - w ciągu 3 miesięcy przed badaniem dokonano transakcji w kanale internetowym.

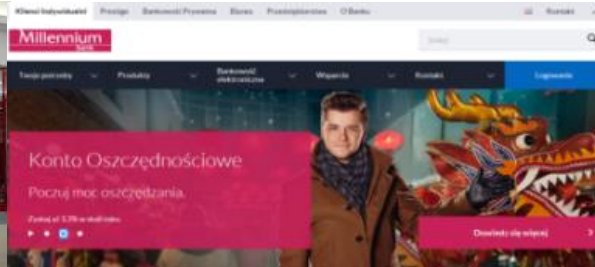
3) Statista - Użytkownicy mobilni jako % użytkowników internetowych, badanie przeprowadzone w 13 krajach Europy Zachodniej i Centralnej

Bank Millennium wzmocnił kluczowe wyróżniki dla utrzymania konkurencyjności i poprawy wyników

Silny Bank Detaliczny

Wiodące możliwości cyfrowe

Rosnący segment Korporacji



Wiodąca na rynku oferta produktowa



Silna oferta akwizycji: konto osobiste + promocje na koncie oszczędnościowym

Unikatowy program lojalnościowy

Konkurencyjna oferta kredytu gotówkowego, również w kanałach zdalnych

lider sprzedaży produktów strukturyzowanych

Wiodący na rynku poziom satysfakcji klientów & NPS¹

Wysoce efektywna sieć sprzedaży, rozległa sieć w atrakcyjnych lokalizacjach

Innowacyjne rozwiązania cyfrowe



Pierwsze miejsce w rankingu bankowości elektronicznej 2014

6^{te} miejsce w Europie bankowość transakcyjna → 2^{gie} miejsce w Polsce ← 5^{te} miejsce w Europie aplikacja mobilna

Najlepszy proces sprzedaży - rosnący udział w sprzedaży kanałów zdalnych

Pierwszy bank w Polsce, który wprowadził aplikację mobilną dla przedsiębiorstw

Wdrożenie innowacyjnego systemu płatności mobilnych BLIK planowane na Q1'15

Silny zespół doradców i specjalistów produktowych

Silne pokrycie pozwalające na dostarczenie wartości klientowi.

Wysoka jakość obsługi

Innowacyjna platforma transakcyjna i elektroniczny system płatności

Wyróżniający się proces „onboardingu”

Czołowa pozycja rynkowa w leasingu i faktoringu

- ✦ **Rozpoznawalna marka** - Bank Millennium wśród trzech najbardziej rozpoznawalnych spontanicznie marek³
- ✦ Wiodąca **efektywność i serwis** wspierane przez systemy IT
- ✦ Najlepsza w swojej klasie **infrastruktura kosztowo/systemowo/procesowa**
- ✦ **„Customer Intelligence”** wspierana zaawansowaną analityką

1) Net promoter score - wskaźnik skłonności klientów do polecenia firmy

2) Porównanie międzynarodowej firmy badawczej Forrester International

3) ATP Millward Brown, grudzień 2014

Transformacja platformy internetowej i mobilnej w platformę silnie angażującą klienta ...

Doświadczenie i bezpieczeństwo klienta priorytetem nr 1

- Proste procesy, dopasowane do potrzeb
- Pierwszorzędne e-service
- Najwyższej klasy mechanizmy bezpieczeństwa

Personalizacja/Adekwatność

- Zintegrowany, napędzany analityką wielokanałowy silnik CRM

Wielokanałowość

- Unikatowy wielokanałowy proces
- Zastosowanie do kluczowych procesów: uruchomienie kredytu gotówkowego, limitu w koncie, otwarcie rachunku, umożliwiając optymalizację zmiany

Innowacyjność

- Innowacyjne zastosowanie ugruntowanych technologii (aukcje i akcje happy hour depozytów, kredyt gotówkowy w kanale mobilnym, bezkartowe wypłaty z bankomatów, notyfikacje „push”, przelew na mail i telefon)
- Eksperymentalne wykorzystanie nowych technologii (np. „smartwatch”, geolokalizacja)

Elastyczna platforma i wewnętrzna zdolność szybkiego dostarczania nowych i innowacyjnych zmian

723k

Aktywnych użytkowników bankowości elektronicznej
Bardzo wysokie poziomy satysfakcji

26%

sprzedaży kredytów gotówkowych

30%

sprzedaży limitów w koncie

Wielokanałowość

145k (+65k r/r)

użytkowników bankowości mobilnej

99%

przelewów

70% depozytów

Lider Rankingu Newsweeka



... poprzez wykorzystanie wyjątkowych możliwości

Bank Millennium będzie kontynuował orientowanie modelu biznesowego na zwiększanie zyskowności w trudnym środowisku, realizując wzrost organiczny

2009-2011:

“Zarządzanie w czasie kryzysu”

- ✦ Konserwatywne zarządzanie płynnością, wzmocnienie wskaźników kapitałowych
- ✦ Poprawa w zarządzaniu ryzykiem
- ✦ Poprawa podstawowych czynników wzrostu zyskowności
- ✦ Restrukturyzacja platformy dystrybucyjnej, poprawa wydajności poprzez ścisłe zarządzanie kosztami

2012-2014:

“Przebudowa modelu biznesowego w celu zwiększenia zyskowności”

- ✦ Zmiana struktury produktów (np. kredyty hipoteczne vs. gotówkowe, lokaty terminowe vs. inne depozyty), optymalizacja cen depozytów
- ✦ Nowa ścieżkę rozwoju dla kredytów korporacyjnych z narzędziami wspomagającymi targetowanie klientów i modelami zarządzania
- ✦ Koncentracja na wzmocnieniu przewag konkurencyjnych (bankowość internetowa, mobilna, jakość, analiza biznesowa klienta)
- ✦ Dalsza redukcja wydatków operacyjnych poprzez ścisłe zarządzanie kosztami i inicjatywy poprawy wydajności

2015-2017:

“Koncentracja na zachowaniu zyskowności, przy utrzymaniu wzrostu organicznego”

- ✦ Wzmocnienie tempa pozyskiwania klientów poprzez kanały tradycyjne, jak też innowacyjne i cyfrowe, przy jednoczesnym utrzymaniu zyskowności segmentu detalicznego
- ✦ Utrzymanie odróżnienia Banku na tle konkurencji poprzez dalszy rozwój cyfrowych analiz zachowań i potrzeb klientów
- ✦ Utrzymanie tempa rozwoju w segmencie przedsiębiorstw przy jednoczesnej poprawie zyskowności
- ✦ Utrzymanie doskonałości operacyjnej oraz ścisłej kontroli kosztów

Strategia 2015-2017 koncentruje się na wzroście generującym wartość

poszczególne cele i działania planowane dla każdego z obszarów

ZNACZNE PRZYSPIESZENIE WZROSTU LICZBY KLIENTÓW DETALICZNYCH, poprzez zwiększoną efektywność sieci oraz optymalizację fizycznej infrastruktury, kanały zdalne i akwizycję klientów zamożnych

WZROST UDZIAŁU W RYNKU FUNDUSZY KLIENTÓW DETALICZNYCH DO PONAD 6%

OCHRONA ZYSKOWNOŚCI dzięki koncentracji na produktach **WYSOKOMARŻOWYCH**

WYRÓŻNIAJĄCA SIĘ MARKA dla zwiększonej lojalności klientów i utrzymania wysokiej wartości relacji

TRANSFORMACJA KANAŁÓW CYFROWYCH w potężne platformy angażujące klienta, **WIELOKANAŁOWOŚĆ, PŁATNOŚCI MOBILNE**, maksymalizacja wartości relacji z klientem dzięki stosowaniu zaawansowanych analiz biznesowych

UZYSKANIE 4% UDZIAŁU W RYNKU KREDYTÓW PRZEDSIĘBIORSTW przy jednoczesnym wzroście dochodowości, obniżeniu kosztów ryzyka, dalszym wzmocnieniu pozycji na rynku finansowania specjalistycznego (leasing i faktoring)

UTRZYMANIE wiodącego na rynku wydajnego, **ZDIGITALIZOWANEGO MODELU OPERACYJNEGO**, dalsza poprawa **EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ** (wskaźnik koszty/dochody 45-47%); przygotowanie platformy IT na przyszłość tak, aby nadal zwiększać elastyczność, skalowalność i bezpieczeństwo

Bank Millennium zamierza zrealizować swoje aspiracje które w pewnych obszarach oznaczają znaczącą poprawę



1

TRWAŁY, TWORZĄCY WARTOŚĆ **WZROST** W SEGMENTIE **DETALICZNYM I KORPORACYJNYM**

2

KONSOLIDACJA PLATFORM W KLUCZOWYCH OBSZARACH: **CYFROWYM, RYZYKA I ANALITYCZNYM**

3

KONTYNUACJA BUDOWANIA **WYDAJNOŚCI OPERACYJNEJ**

4

SILNA POZYCJA PŁYNNOŚCIOWA I KAPITAŁOWA POZWALAJĄCA NA STABILNĄ POLITYKĘ DYWIDENDOWĄ*

	2014	Aspiracje na 2017
# detalicznych Klientów aktywnych	~1,3 mn	~1,6 mn
Udział w rynku funduszy Klientów detalicznych	5,2%	> 6%
Udział w rynku kredytów korporacyjnych	3,1%	4%
ROE	11,8%	13-14%
Koszty/Przychody	50%	45-47%
Kredyty/Depozyty	~92%	< 100%
Wyplata dywidendy*	35-50%	35-50%

* Dywidenda jako procent zysku netto, z uwzględnieniem rekomendacji KNF i środowiska regulacyjnego

Strategia będzie dążyć do zrównoważenia potrzeb głównych Interesariuszy

- **ZRÓWNOWAŻONY WZROST BIZNESU**
- **ZGODNOŚĆ Z ZASADAMI PRAWNYMI, ETYCZNYMI I DOBRZYMI PRAKTYKAMI**
- **DIALOG Z INTERESARIUSZAMI**

- Oferta i usługi dostosowane do potrzeb Klienta, spersonalizowane podejście
- Najwyższa jakość obsługi
- Innowacyjne produkty i technologie
- Bezpieczeństwo powierzonych środków
- Etyczny marketing i sprzedaż
- Zwiększanie dostępności usług finansowych poprzez podejście wielokanałowe



- Poprawa pozycji rynkowej
- Rosnąca rentowność i efektywność
- Bezpieczne współczynniki wypłacalności i płynności
- Adekwatne zarządzanie ryzykiem i kapitałem
- Rzetelna polityka informacyjna

- Stabilny i wiarygodny pracodawca
- Atrakcyjne warunki pracy
- Samorealizacja, rozwój i zadowolenie z pracy
- Promowanie kultury dialogu
- Polityka antydyskryminacyjna

- Minimalizowanie wpływu na środowisko
- Programy zaangażowania społecznego
- Wpływ na przestrzeganie zasad ESG* przez partnerów biznesowych

* ESG - Environment (Środowisko), Society (Społeczeństwo), Governance (Nadzór)