

Strategia Grupy mBanku na lata 2021-2025



Od ikony mobilności,
do ikony możliwości.

Luty 2024 r.



Agenda



Profil i pozycja rynkowa Grupy mBanku

Strategiczne cele finansowe na 2025 rok

Wizja i filary strategiczne na lata 2021-2025

- Bankowość detaliczna
- Segment e-commerce
- Bankowość korporacyjna
- Technologia, bezpieczeństwo i dane
- Pracownicy i kultura organizacyjna

Strategia ESG Grupy mBanku

Profil i pozycja rynkowa Grupy mBanku



Grupa mBanku w pigułce: kluczowe fakty i liczby

Ogólna charakterystyka

- Utworzony w 1986 r., **mBank** jest piątym **bankiem uniwersalnym** w Polsce pod względem sumy aktywów i zajmuje tę samą pozycję według kredytów netto i depozytów (31.12.2023). Obsługuje prawie **5,7 mln klientów detalicznych** w Polsce, Czechach i na Słowacji oraz **34,5 tys. klientów korporacyjnych**.
- Oferta obejmuje **bankowość detaliczną, MŚP, korporacyjną i inwestycyjną** oraz **inne usługi finansowe** takie jak leasing, faktoring, działalność maklerska, wealth management, dystrybucja ubezpieczeń, corporate finance i doradztwo w zakresie rynków kapitałowych.
- **Notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie** od 1992 r. z kapitalizacją ~5,1 mld EUR, członek indeksu WIG-20. Strategiczny akcjonariusz, niemiecki Commerzbank, posiada 69,1% udziału w mBanku.



naturalna **zdolność organicznego wzrostu**, potwierdzona udziałami rynkowymi w wys. 7,9% w kredytach dla sektora niefinansowego i 9,0% w depozytach klientów



korzystny **profil demograficzny** detalicznej **bazy klientowskiej**, ze średnim wiekiem 37 lat wobec 55 lat, gdy przychody banku osiągają maksimum

Wyniki finansowe

mln zł	2020	2021	2022	2023
Aktywa ogółem	178 861	198 373	209 892	226 981
Kredyty netto	108 271	117 677	120 183	113 521
Depozyty	133 672	157 072	174 131	185 467
Kapitały	16 675	13 718	12 715	13 737
Łączne przychody	5 867	6 111	7 857	10 802
Wynik netto	104	-1 179	-703	24
Marża odsetkowa netto	2,3%	2,2%	3,7%	4,2%
Wskaźnik koszty/dochody	41,1%	40,2%	42,2%	28,5%
Koszty ryzyka	1,2%	0,8%	0,7%	0,9%
ROE Grupy mBanku	0,6%	-7,2%	-5,3%	0,2%
ROE głównego biznesu	8,1%	12,0%	22,1%	40,0%
Współczynnik Tier I	17,0%	14,2%	13,8%	14,7%



najlepsza w sektorze **efektywność**, dzięki zaawansowanej i elastycznej platformie bankowej oraz **rozwiązaniach mobilnych**, wspierająca **doskonałe wyniki operacyjne**



adaptująca się organizacja (w szczególności do niesprzyjających warunków i lokalnych wyzwań) z **silną marką**, wyjątkową kulturą i **zaangażowaną kadrą**

Wiodące rozwiązania cyfrowe w obu segmentach biznesowych

Wiodąca oferta bankowości mobilnej dla osób fizycznych

Dobrze zaprojektowane funkcjonalności dla wygody klientów



- całkowicie **zdalne otwarcie konta** na e-dowód lub selfie i akceptacja umowy z użyciem wiadomości SMS
- logowanie i potwierdzanie transakcji kodem PIN, odciskiem palca lub Face ID
- bezstykowe płatności **Google Pay** i **Apple Pay**, ekspresowe przelewy na numer telefonu i **BLIK**
- rozszerzany zakres **funkcjonalności menedżera finansów (PFM)** i usług dodatkowych (tzw. VAS)
- przypomnienia od **asystenta płatności** i skanowanie danych do przelewu wprost z faktur
- szybki kredyt gotówkowy** z limitem na kliknięcie



87%

udział **procesów** w obszarze detalicznym **zainicjowanych przez klientów w kanałach cyfrowych** (w 2023 r.)

82%

udział **kanału cyfrowego w sprzedaży kredytów niehipotecyjnych** (według liczby sztuk w 2023 r.)

82%

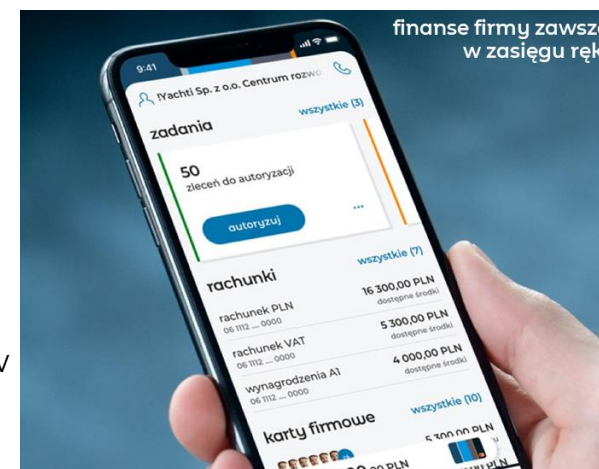
udział **klientów aktywujących aplikację mobilną w pierwszym tygodniu od założenia konta** (w Q4 2023)

Najlepsze usługi bankowości cyfrowej dla klientów korporacyjnych

Najwyższej klasy oferta bankowości cyfrowej dla firm



- w pełni **cyfrowy proces zakładania rachunku**, bez konieczności osobistego kontaktu i wydruków
- zaawansowany, pozwalający na wysoki stopień personalizacji, system transakcyjny **mBank CompanyNet**
- zdalny dostęp i stała kontrola finansów firmy dzięki ulepszonej aplikacji **mBank CompanyMobile**
- Centrum Administratora** do samodzielnego zarządzania uprawnieniami użytkowników
- elektroniczna wysyłka dokumentów, podpisywanie umów
- platforma mAuto.pl** z ofertą nowych i używanych pojazdów, finansowanych leasingiem lub na wynajem



96%

udział **korporacji z użytkownikami logującymi się do aplikacji mobilnej w każdym miesiącu** (w Q4 2023)

86%

udział **rachunków otwartych cyfrowo** w łącznej nowej akwizycji w ramach specjalnego procesu (w Q4 2023)

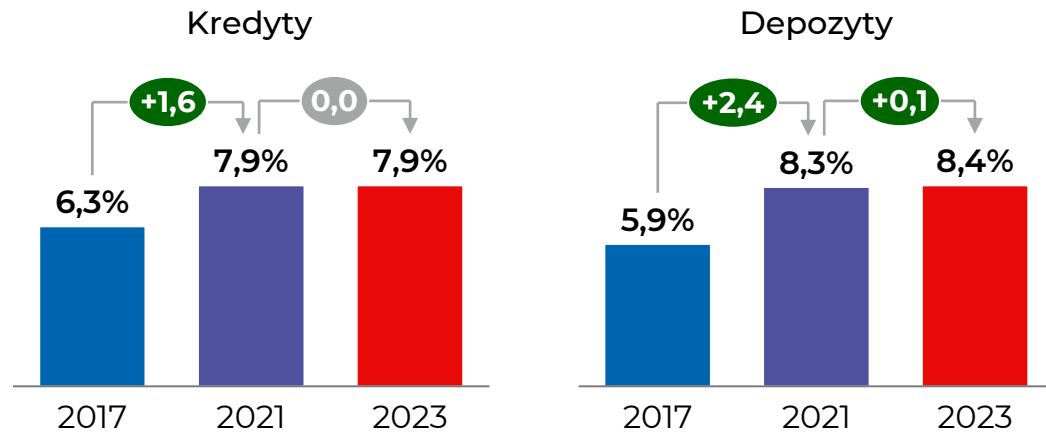
85%

odsetek **klientów bardzo zadowolonych lub zadowolonych z systemu bankowości internetowej** (w H1 2023)

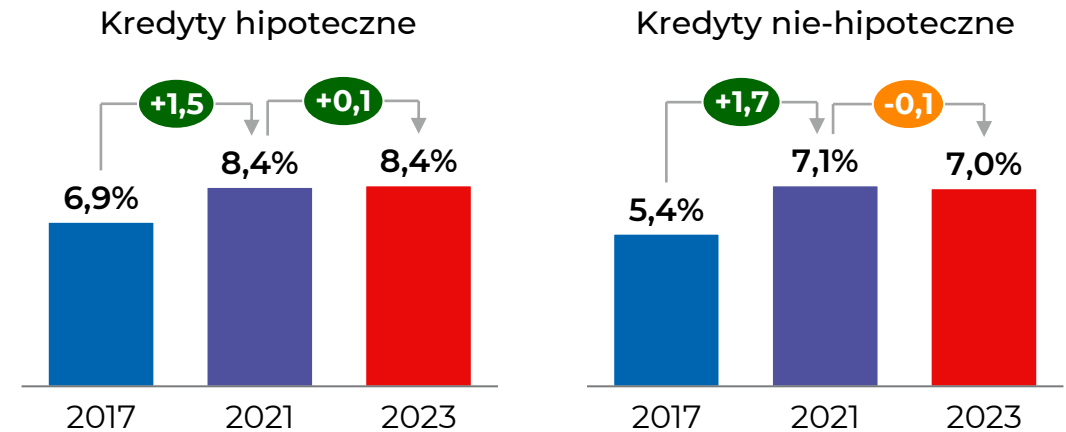
Udziały rynkowe Grupy mBanku w kluczowych kategoriach

Udany wzrost organiczny potwierdzają udziały rynkowe Grupy mBanku w głównych wolumenach biznesowych

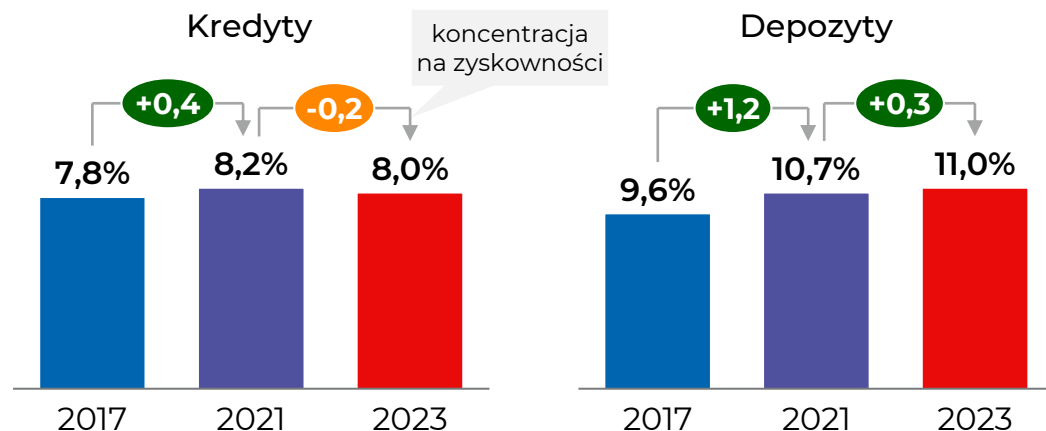
Wolumeny Bankowości Detalicznej w Polsce



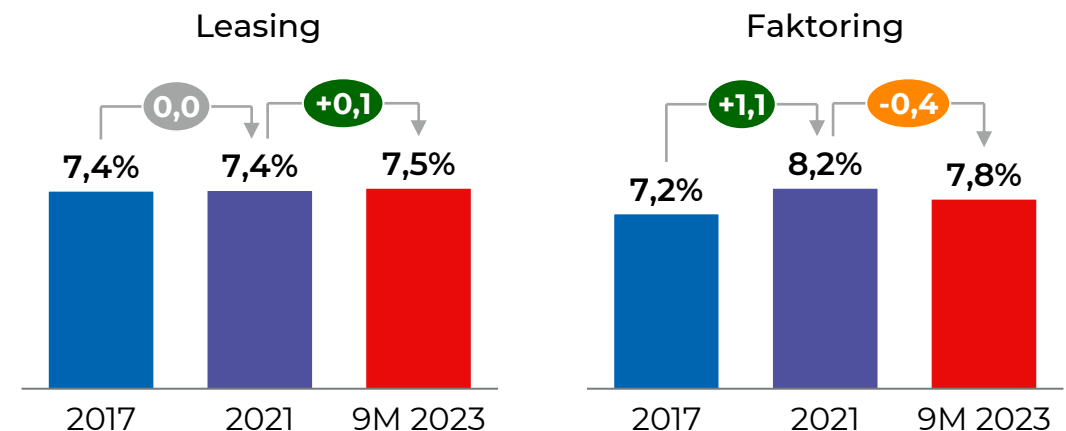
Kredyty detaliczne w Polsce



Wolumeny Bankowości Korporacyjnej



Oferta uzupełniająca Grupy mBanku



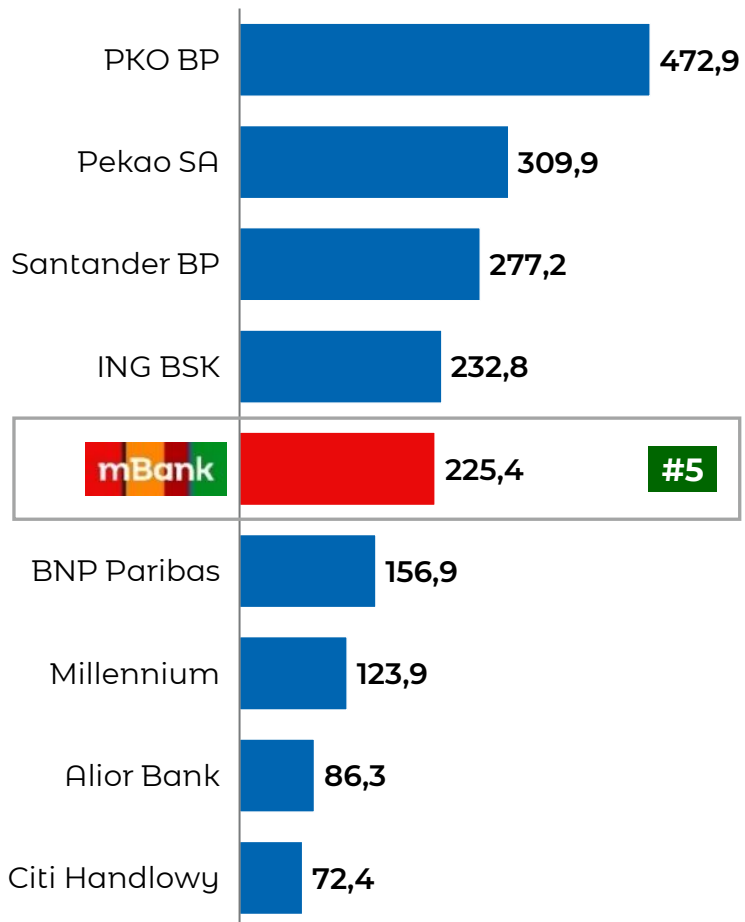
Źródło: Obliczenia na podstawie danych publikowanych przez Narodowy Bank Polski (NBP), Związek Polskiego Leasingu i Polski Związek Faktorów.

Mobilny model wspiera przewagę efektywnościową mBanku

Ranking głównych polskich banków według kluczowych wskaźników finansowych i biznesowych

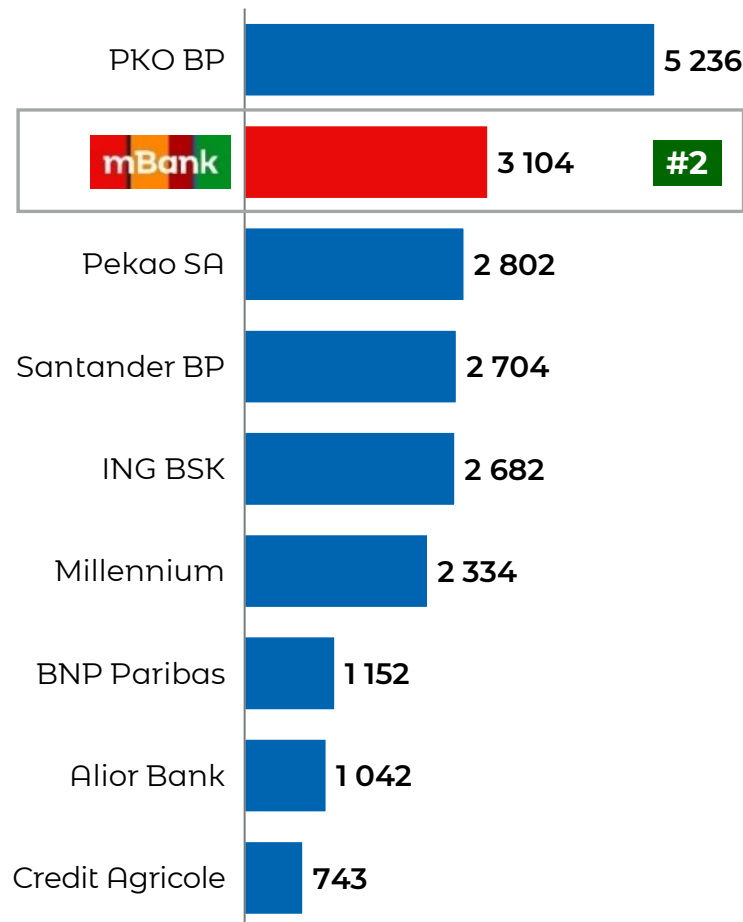
Aktywa ogółem

mld zł, na 30.09.2023



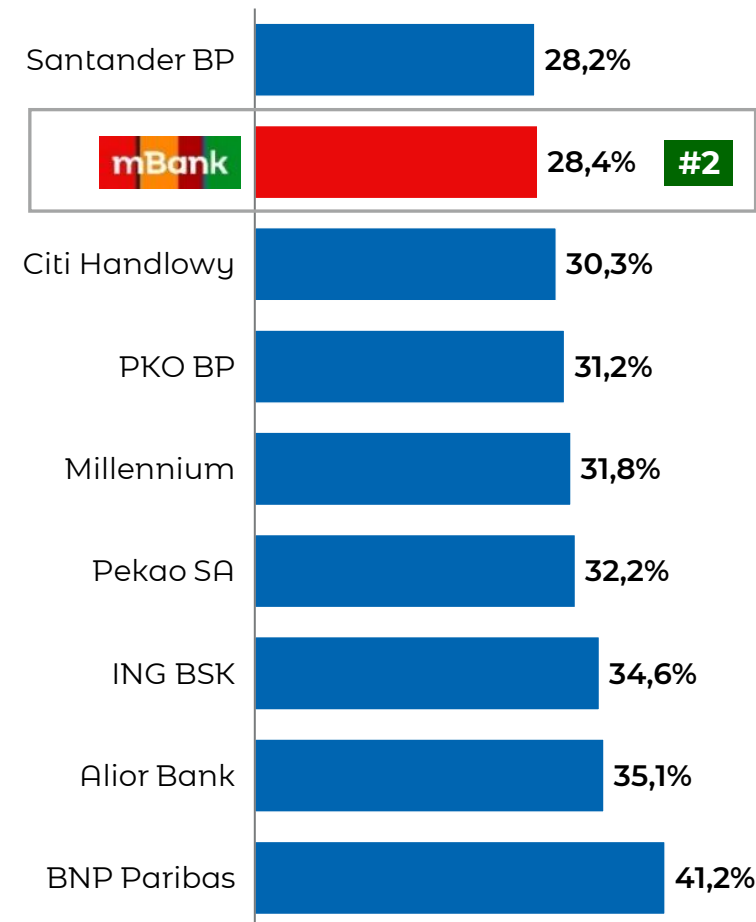
Użytkownicy aplikacji mobilnej

tys., w Polsce, na 30.09.2023



Wskaźnik koszty/dochody

znormalizowany za 9M 2023



Uwaga: Znornalizowany wskaźnik C/I skorygowany o liniowe ujęcie składki na fundusz przymusowej restrukturyzacji banków w ciągu roku oraz bez wpływu „wakacji kredytowych” i jednorazowego zysku dla Millennium.
Źródło: Podsumowanie na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków, statystyki publikowane przez Puls Biznesu (wg stanu na 12.12.2023).

Strategiczne cele finansowe na 2025 rok



Warunki makroekonomiczne uległy istotnej zmianie od 2021 r.

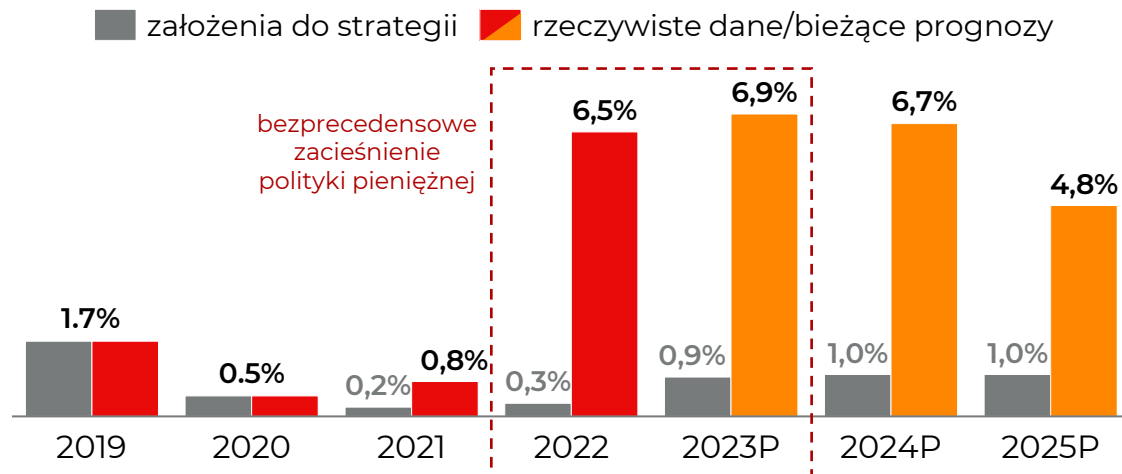
Prognozowany wzrost PKB w Polsce



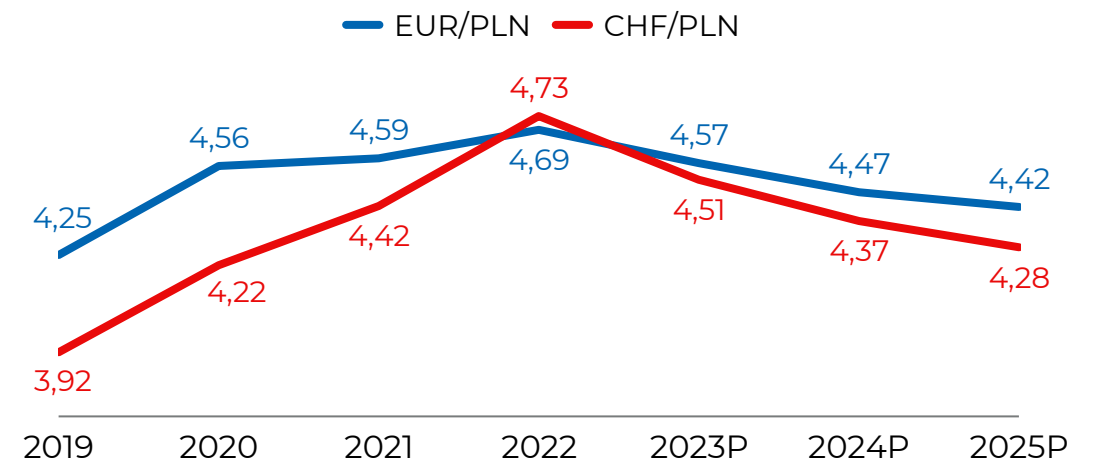
Prognozowana ścieżka inflacji (średnia) w Polsce



Prognozowana ścieżka WIBOR 3M (średnia) w Polsce



Prognozowana ścieżka kursów walut

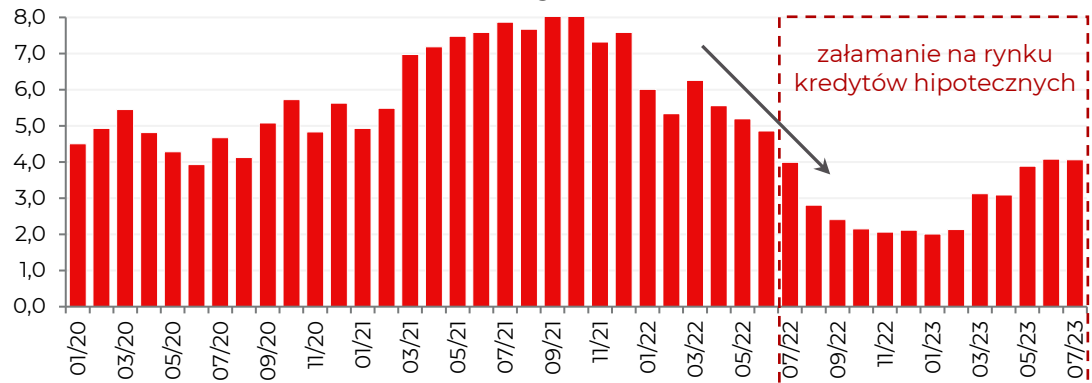


Źródło: Główny Ekonomista mBanku, założenia pierwotnej strategii oraz projekcje makroekonomiczne do planowania finansowego Grupy mBanku na lata 2024-2027.

Ekspansja kredytowa pod dużym wpływem czynników rynkowych

Sprzedż nowych kredytów hipotecznych w Polsce

dane dla nowego biznesu, mld zł



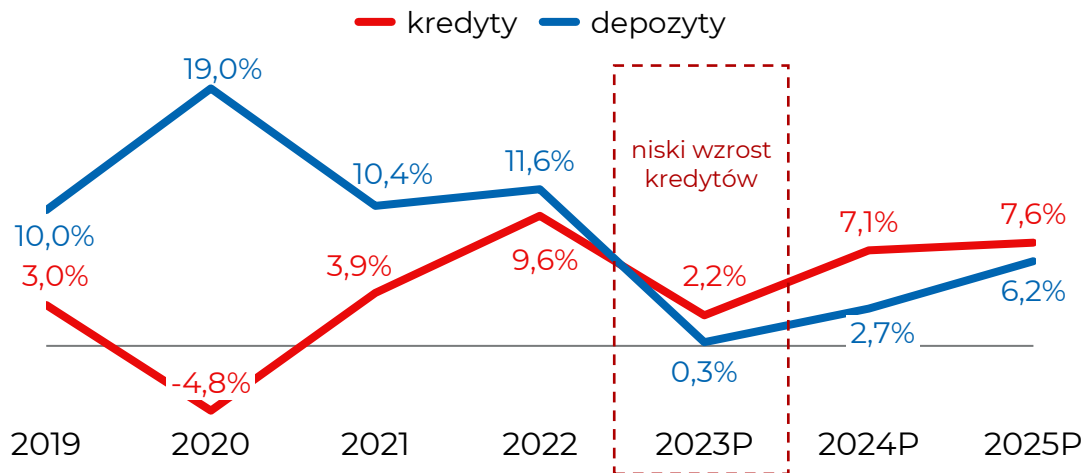
Oprocentowanie nowych umów na nieruchomości mieszkaniowe

średnia dla produkcji ogółem

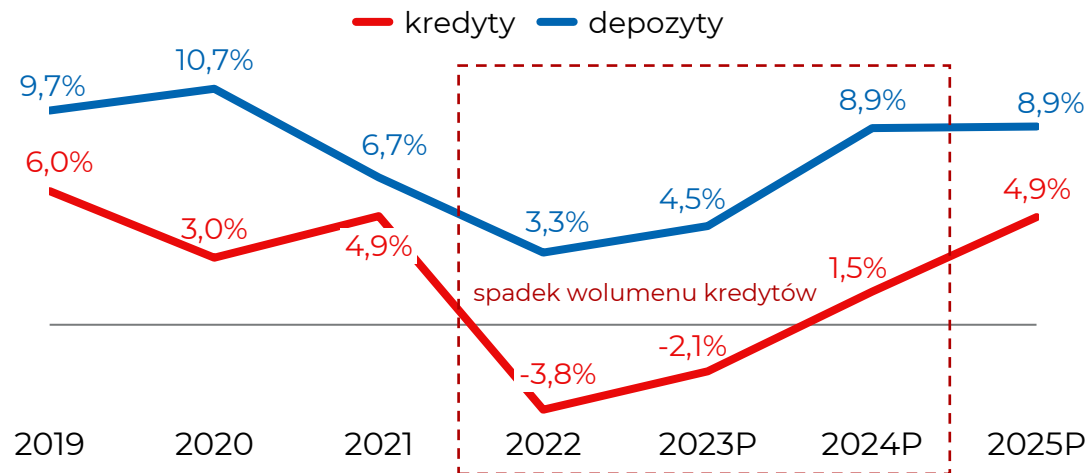


Prognozowana roczna dynamika wolumenów kredytów i depozytów dla polskiego sektora bankowego

Segment przedsiębiorstw



Segment gospodarstw domowych



Źródło: Narodowy Bank Polski, Główny Ekonomista mBanku, projekcje agregatów pieniężnych do planowania finansowego Grupy mBanku na lata 2024-2027.

Polskie banki w obliczu licznych wyzwań w otoczeniu operacyjnym

Kluczowe czynniki wpływające na działalność i rentowność polskich banków

obciążenia fiskalno-podatkowe, składki sektorowe

- Od lutego 2016 r. **na banki** i niektóre inne instytucje finansowe został **nałożony specjalny podatek od aktywów**. Przy stawce ustalonej **w wys. 0,44% rocznie**, jest on **jednym z najwyższych w Europie**.
- Ze względu na wiele wydatków niestanowiących kosztów uzyskania przychodów (rezerwy prawne dotyczące portfela CHF, podatek bankowy, fundusz przymusowej restrukturyzacji), **efektywna stawka podatku dla banków jest znacznie wyższa** niż nominalna dla firm (w wys. 19%). **W 2022 r. sięgnęła 41%**.
- **Kontrybucja na system ochrony (IPS)**, aby wesprzeć BFG w przeprowadzeniu przymusowej restrukturyzacji Getin Noble Banku w 2022 r. Fundusz pomocowy utworzony z **wpłat 8 największych polskich banków** przełożył się na łączny koszt dla sektora w wys. **3,47 mld zł**.

regulacyjne i rządowe interwencje

- W lipcu 2022 r. weszła w życie ustawa wprowadzająca **trzy filary wsparcia dla kredytobiorców**. Obejmowały one:
 - tzw. „**wakacje kredytowe**”, uprawniające do zawieszenia spłaty 8 rat kredytu hipotecznego bez względu na sytuację finansową klienta, których **łączny wpływ dla największych banków sięgnął ok. 13 mld zł**
 - zwiększenie puli środków w **Funduszu Wsparcia Kredytobiorców** poprzez **dopłatę w wys. 1,4 mld zł**
 - reformę benchmarków mającą na celu **zastąpienie WIBOR** przez nową stawkę WIRON
- **Nadmierna ochrona klienta** i ścisła kontrola dostosowań cenników, podważające model biznesowy bankowości detalicznej.

nierozwiązana kwestia kredytów hipotecznych w CHF

- **Pierwszy wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE)** w sprawie walutowych kredytów hipotecznych (ws. Dziubak) zapadł w październiku 2019 r. Od tego czasu **liczba spraw sądowych przeciwko bankom szybko rośnie**.
- **Narastająco negatywna linia orzecznicza** obserwowana w polskich sądach skutkuje **bardzo wysokimi rezerwami prawnymi** związanymi z kredytami CHF. Szacuje się, że koszty te **przekroczyły 50 mld zł**.
- Chociaż występują rozbieżności w orzecznictwie, **wyroki są w przeważającym stopniu niekorzystne dla banków**.
- **Żadne systemowe rozwiązanie** tej kwestii nie jest obecnie w Polsce dyskutowane. Większość **banków oferuje dobrowolne przewalutowanie kredytów na złote** według propozycji przewodniczącego KNF.

Strategiczne cele finansowe Grupy mBanku na lata 2021-2025

Działania Grupy mBanku są ukierunkowane na osiągnięcie następujących strategicznych celów finansowych

Efektywność	Wskaźnik koszty/dochody (C/I)	poniżej 40% w 2025 roku
Stabilność	Współczynnik kapitału Tier 1 ¹	końcoworoczny min 2,5 p.p. powyżej wymogu KNF
	Koszty ryzyka (COR)	~0,80% średnioterminowo
Wzrost	Kredyty	CAGR 2022-2025: ~3%
	Depozyty	CAGR 2022-2025: ~6%
	Przychody ogółem ²	CAGR 2022-2025: 4-5%
Zyskowość	Marża odsetkowa netto (NIM)	powyżej 3,0% w 2025 roku
	Zwrot na kapitale (ROE)	~14% w 2025 roku

Transformacja Grupy mBanku od najlepszej w swojej klasie efektywności do satysfakcjonującej rentowności

¹ docelowy poziom współczynników kapitałowych jest aktualny przy obecnym reżimie regulacyjnym i przyjętych założeniach

² tempo wzrostu liczone w stosunku do poziomu przychodów z 2022 roku skorygowanego o negatywny wpływ „wakacji kredytowych”, tj. 9 191 mln zł

Wiele nieprzewidzianych uderzeń nastąpiło, ale ryzyka nadal istnieją

Podsumowanie głównych pozytywnych i negatywnych czynników, które mogą wpłynąć na działalność i wyniki Grupy mBanku

Na rozwój Grupy mBanku, a w konsekwencji realizację jej celów biznesowych i finansowych, może wpływać zarówno **pozytywnie**, jak i **negatywnie**, szereg czynników.

Potencjał wzrostu dla trajektorii przychodów i rentowności może wynikać z:

- ↑ zdolności do wprowadzenia inflacyjnych dostosowań opłat i prowizji dla klientów detalicznych oraz bardziej rygorystycznego zarządzania kosztami prowizyjnymi
- ↑ wejścia na pełną skalę w segment e-commerce poprzez zawarcie partnerstw i uruchomienia dla klientów platformy marketplace
- ↑ zmiany politycznej w Polsce po wyborach w 2023 roku, która może poprawić sentyment i wpłynąć na lepsze postrzeganie kraju przez inwestorów zagranicznych
- ↑ odblokowania funduszy unijnych dla Polski i możliwej aprecjacji złotego
- ↑ normalizacji sytuacji w polskim systemie sądowym
- ↑ wzmocnienia atrakcyjności rynkowej i pozycji mBanku w stosunku do krajowych podmiotów kontrolowanych przez państwo

Z drugiej strony, rezultaty i pozycja kapitałowa mogą ulec pogorszeniu ze względu na:

- ↓ bardziej niekorzystną linię orzeczniczą w sprawach CHF, skutkującą koniecznością dodatkowych rezerw prawnych
- ↓ szybsze i większe obniżki stóp procentowych niż założone w planie finansowym
- ↓ pogorszenie warunków makroekonomicznych (niższy PKB, wysokie bezrobocie, brak inwestycji prywatnych) oraz niesprzyjającą sytuację rynkową (deprecjacja złotego) wpływające na wolumeny biznesowe i profil ryzyka
- ↓ utrzymującą się inflację i ciasny rynek pracy wywierające presję na bazę kosztową
- ↓ dalsze interwencje rządu powodujące zakłócenia w lokalnej gospodarce i sektorze bankowym
- ↓ nadmierną ochronę klientów, wytyczne nadzorcze i nowe wymogi regulacyjne
- ↓ rosnącą presję konkurencyjną, zarówno ze strony innych banków, jak i nowych graczy, osłabiającą przychody

**Wizja i filary
strategiczne
na lata 2021-2025**



Wizja Grupy mBanku i zasady przewodnie dla całej organizacji

Przyszłość mBanku kotwiczymy na siedmiu filarach



rozumienie potrzeb klientów na przestrzeni cyklu życia oraz adekwatne kalibrowanie produktów, aby wspierać ich w efektywny sposób



tajemnica bankowa i twarda obietnica ochrony informacji i danych osobowych klienta oraz profilu finansowego jego działalności



mobilny dostęp jako podstawowy kanał interakcji z klientem



bezpieczeństwo płatności i aktywów klienta powierzonych mBankowi



zapewnianie naszym klientom najlepszych doświadczeń w świecie e-commerce



realizacja agendy ESG, skoncentrowanej na naszej odpowiedzialności za klimat, społeczeństwo i kondycję finansową naszych klientów



pomoc klientom w utrzymaniu porządku w finansach poprzez udostępnienie zaawansowanych rozwiązań zarządzania nimi



Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

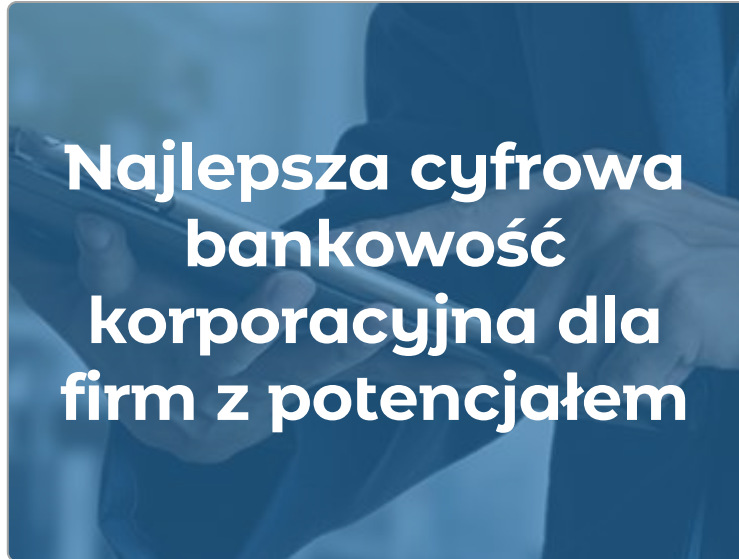
Koncentrujemy się na 5 obszarach naszego zainteresowania



**Wiodąca bankowość
detaliczna
zintegrowana z
cyklem życia klienta**



**Bank pierwszego
wyboru dla
uczestników
rynku e-commerce**



**Najlepsza cyfrowa
bankowość
korporacyjna dla
firm z potencjałem**



Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi

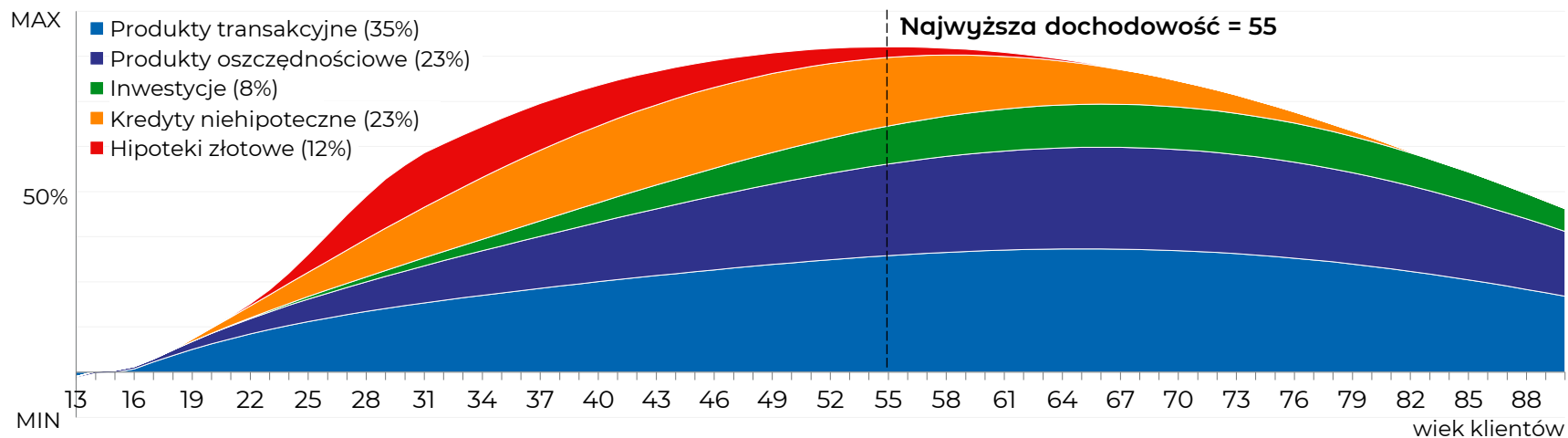


Wyróżniający ludzie i kultura organizacyjna

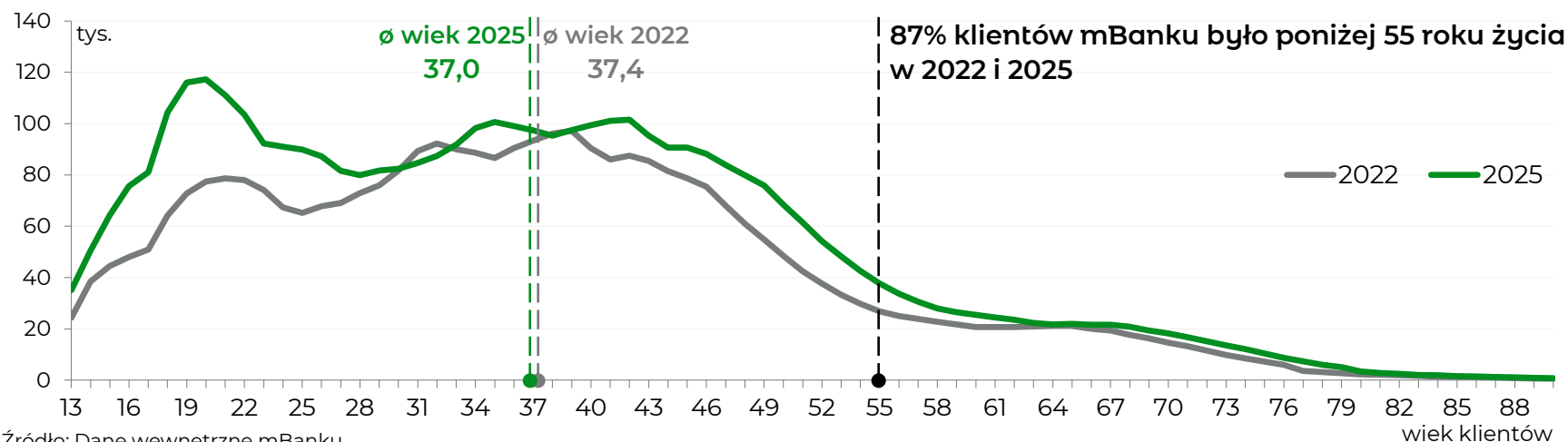
Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta

Dochody netto na aktywnego klienta – klienci indywidualni mBanku w Polsce, 2022



Rozkład wieku 2025 vs 2022 – aktywni klienci indywidualni mBanku w Polsce



Źródło: Dane wewnętrzne mBanku.

Strategia Grupy mBanku na lata 2021-2025

- Obecny profil demograficzny klientów mBanku jest konsekwencją naszego cyfrowego modelu operacyjnego, propozycji wartości i pozycjonowania marki od początku działalności detalicznej.
- Struktura wiekowa bazy sprzyja wzrostowi wolumenów biznesowych, a w efekcie przychodów.
- mBank doświadczy istotnego zwiększenia średniej dochodowości na klienta, gdyż obecny średni wiek klienta (37 lat) jest wyraźnie poniżej wieku, w którym poziom dochodowości osiąga swoje maksimum (55 lat). Efekt demograficzny w naturalny sposób przyczyni się do multiplikacji wartości mBanku w kolejnych latach.

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta

Dogłębne zrozumienie bazy klientów skutkuje precyzyjną segmentacją



Akwizycja zasilana przez młode segmenty



Monetyzacja w oparciu o dojrzewanie bazy klientów

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta



Będziemy rosnać organicznie dzięki ciągłej akwizycji nowych (młodych) klientów i towarzyszyć im na przestrzeni całego cyklu życia, oferując precyzyjnie dopasowaną propozycję wartości.

Będziemy wspierać osadzony w demografii wzrost poprzez opracowanie odpowiedniej propozycji wartości:

kluczowe elementy oferty

- **Asystent Płatności 2.0** eliminujący niedogodności ręcznego opłacania rachunków i zarządzania subskrypcjami, dzięki precyzyjnym powiadomieniom i płatnościom jednym kliknięciem oraz monitorowaniu ich statusu
- **cyfrowy proces kredytu hipotecznego** dla klientów transakcyjnych mBanku
- wygodne i bezpieczne narzędzia płatnicze przy transakcjach e-commerce i POS, oraz **pożyczki niehipoteczne na jedno kliknięcie**
- rozszerzenie modelu “members get members” poprzez uruchomienie **programu ambadorskiego** dla młodych, aby wesprzeć nową akwizycję

komunikacja i sprzedaż

- Opracujemy **listę potrzeb i prawdopodobnych produktów bankowych dla każdej kohorty**, począwszy od dzisiaj aż po kolejne dekady.
- Takie perspektywiczne ujęcie wyznaczy ramy konwersacji dla naszych doradców.



cele strategiczne

zwiększyć liczbę aktywnych klientów indywidualnych w Polsce o 1,05 mln do końca 2025 roku w porównaniu z 3,05 mln w grudniu 2020 roku

rozwijać aplikację mobilną junior o kolejne funkcjonalności, aby pozyskać 300 tys. najmłodszych klientów do końca 2025 roku

uruchomić zaawansowany cyfrowy proces sprzedaży kredytów hipotecznych i obsługi wniosków do 2025 roku, przy czym poziom nowej produkcji będzie uzależniony od pozycji kapitałowej Grupy mBanku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta

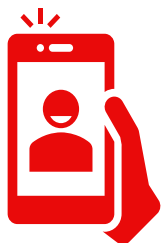


Stworzymy kompleksową ofertę inwestycyjną, dopasowaną do potrzeb każdego segmentu klientów, aby wspierać długofalowe pomnażanie ich majątku i wykorzystać potencjał dochodowy.

Rozszerzymy inwestycje i zarządzanie majątkiem jako odpowiedź na nowe potrzeby klientów:

dostosowane podejście

- Wprowadziliśmy **nową segmentację klientów** ze zdefiniowanym modelem obsługi dla każdej grupy.
- W celu skutecznego spełniania potrzeb wszystkich segmentów, wdrożymy **podejście digital-first w dystrybucji inwestycji z zakresem personalizacji, dopasowanym do specyfiki tych grup.**



nowoczesne i kompleksowe rozwiązania inwestycyjne

- Utworzyliśmy **własne towarzystwo funduszy inwestycyjnych (mTFI)**, co pozwoli na większą elastyczność i wyeliminuje ryzyko reputacyjne.
- Aspirujemy do bycia liderem **nowoczesnych i ukierunkowanych na cel rozwiązań inwestycyjnych**, w szczególności zgodnych z ESG, megatrendami.
- Opracujemy **strategię inwestycyjną „demokratyzacja inwestycji”** jako najprostszy sposób inwestowania z mBankiem oraz wprowadzimy wyłącznie internetowe rozwiązania inwestycyjne.
- Nawiążemy **różne strategiczne aliance** z uznanymi zagranicznymi podmiotami inwestycyjnymi, aby uzupełnić alokację aktywów i dywersyfikację geograficzną, oraz uzyskać dostęp do płynnych rynków.

cele strategiczne

osiągnąć dynamikę wzrostu aktywów pod zarządzaniem (AUM) na poziomie 1,5 mld zł rocznie w okresie 2022-2025 do poziomu 7,0 mld zł ogółem w 2025 roku (w porównaniu do 3,2 mld zł na koniec 2022 roku) zwiększyć udział klientów mBanku z segmentów *lower affluent* i *mass*, posiadających przynajmniej jeden produkt inwestycyjny do 50% w 2025 roku (wśród kwalifikujących się do korzystania z oferty inwestycyjnej)

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta

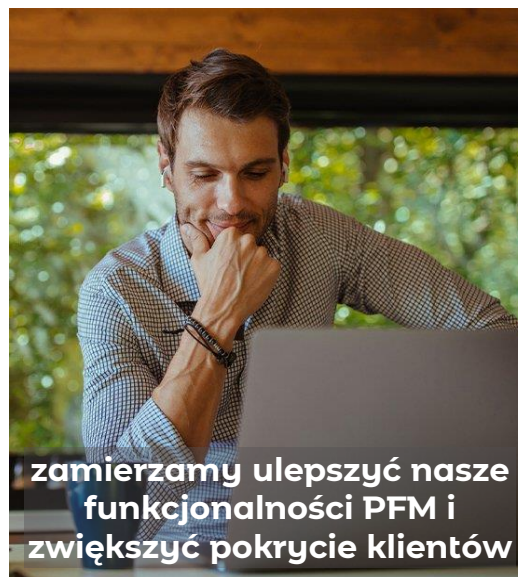


Pomożemy klientom mądrze zarządzać obecnymi i przyszłymi finansami, zapewniając ustrukturyzowane informacje o wpływach, wydatkach i majątku.

Chcemy uczynić **zarządzanie finansami osobistymi (PFM)** podstawą naszej oferty:

rozwijanie rozwiązania PFM

- Wieloetapowy rozwój rozpoczął się od **automatycznych raportów**, podsumowujących, co działo się z pieniędzmi klienta i saldem rachunku.
- Nowe wyciągi będą pokazywać **trendy w budżecie, zależności między wydatkami i dochodami**, informacje o **nadwyżkach lub niedoborze gotówki**.
- Kolejna wersja raportów będzie wzbogacona o **alerty dotyczące wydatków** czy **limity dla kategorii**.



wartość dla klienta

- Przekształcenie surowych danych w wartościową wiedzę, w formie **wygodnych porad i podsumowań**, wspierających zarządzanie obecną i przyszłą sytuacją finansową, będzie kluczem do wzmocnienia długotrwałych relacji z naszymi klientami.
- PFM zapewni klientom pełną **kontrolę nad budżetem, przepływami, oszczędnościami i inwestycjami**, a także **wesprze ich w przygotowaniu się do wydarzeń cyklu życia** (zakup domu, edukacja dzieci, emerytura).

cele strategiczne

mieć 50% klientów regularnie i aktywnie korzystających z funkcji PFM w 2025 roku
uzyskać ocenę usługi PFM od jej aktywnych użytkowników na poziomie 4 (w 5-stopniowej skali) w 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta



Zwiększymy cyfrową sprzedaż i obsługę, umożliwiając łatwą realizację wszystkich potrzeb w bankowości mobilnej, przy wsparciu najwyższej klasy contact center w razie konieczności.

Przyszły rozwój mBanku będzie zakotwiczony w kanałach cyfrowych i bankowości mobilnej:

transformacja modelu obsługi, profesjonalne wsparcie doradcy

- Zamierzamy stale ulepszać zdalne potwierdzanie tożsamości, aby oferować klientom **najbardziej intuicyjny proces otwierania konta**.
- Nasi doradcy w oddziałach i contact center będą **asystować, kierować i wspierać klientów w korzystaniu z samoobsługi** przez kanały cyfrowe.
- Wprowadziliśmy **zwinną konfigurację oddziałów**, w której pracownicy mogą przełączać się między różnymi trybami pracy. Będziemy **optymalizować naszą sieć fizyczną**.
- **Contact center** mBanku osiągnie **najwyższe standardy** w obsłudze złożonych scenariuszy.

udoskonalony system CRM

- Zastosujemy **spersonalizowane podejście w komunikacji i sprzedaży**.
- Wykorzystamy **kontekst wydarzeń i cechy demograficzne**. Poszukując wzorców i podobieństw do innych ludzi, będziemy w stanie **przewidzieć nieodkryte potrzeby** względem produktów i usług.

cele strategiczne

stać się bankiem „mobile-first” i mieć 65% sprzedaży i obsługi realizowane mobilnie w 2025 roku
poprawić cyfrowy proces otwierania rachunku, aby 50% klientów było pozyskiwanych zdalnie w 2025 roku
osiągnąć wskaźnik digitalizacji (liczony jako stosunek wniosków/dyspozycji o produkty i usługi realizowanych w kanałach cyfrowych do takich zleceń we wszystkich kanałach) na poziomie 90% do 2025 roku
zwiększyć udział oddziałów bezgotówkowych w sieci mBanku do 50% w 2025 roku
zautomatyzować 30% ruchu do contact center przy użyciu asystenta głosowego/chatbota do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta



Będziemy dalej rozwijać ekosystem usług pozabankowych w celu wzmocnienia relacji z klientem, oferując mu dodatkową wygodę i funkcjonalność.

Skoncentrujemy się na dostarczaniu najbardziej pożądanых usług dodatkowych:

e-administracja

- Będziemy stale **włączać nowe usługi e-administracji**.
- Wciąż będziemy aktywnie reagować na wszystkie **nowe programy publiczne dostępne online**, takie jak świadczenia rodzinne (Rodzina 500+, Dobry start 300+), pomoc państwa dla przedsiębiorstw w związku z pandemią (Tarcza Finansowa PFR) i inne.



usługi komercyjne

- Połączymy naszą **aplikację mobilną z całą gamą codziennych usług**.
- **Główne kategorie** stopniowo obejmą: opiekę zdrowotną, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (dostawcy energii i gazu), operatorów telekomunikacyjnych, a także transport miejski, parkingi, autostrady, bilety na wydarzenia itp.



bancassurance

- Będziemy rozwijać ofertę **samodzielnych produktów ubezpieczeniowych dopasowanych do potrzeb poszczególnych segmentów demograficznych**.
- Dostosujemy procesy do **podejścia mobile-first**, ulokujemy ofertę, aby uzyskać **kontekstową widoczność w wielu dodatkowych punktach styku** (np. platformy zakupowe).



cel strategiczny

mieć 2,8 mln klientów indywidualnych i 200 tys. firm w segmencie detalicznym aktywnie korzystających z co najmniej jednej oferowanej przez mBank usługi dodatkowej do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

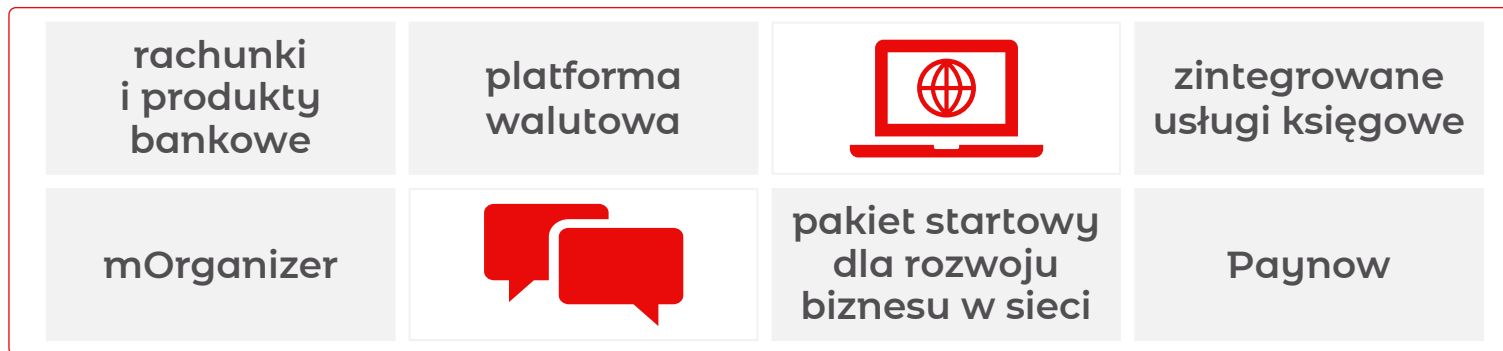
Wiodąca bankowość detaliczna zintegrowana z cyklem życia klienta

➔ Będziemy wspierać przedsiębiorców oraz małe firmy w rozwoju działalności, dostarczając im dostosowaną do branży wiedzę i zintegrowaną platformę do zarządzania kwestiami finansowymi, księgowymi i administracyjnymi.

Chcemy odciążyć właścicieli firm od ich codziennych, rutynowych zadań, aby mogli skupić się na swoim biznesie:

centrum zarządzania biznesem

jeden panel do sterowania biznesem zamiast usług rozproszonych w wielu aplikacjach (do czynności księgowych, organizacyjnych lub marketingowych)



profesjonalne wsparcie

- **Ogólnopolska Sieć Certyfikowanych Biur Rachunkowych (OSCBR)**, w tym również porady podatkowe i prawne
- edukacja poprzez **webinaria, wpisy na blogu, sesje online** z ekspertami
- **centra kompetencji** świadczące usługi doradcze dostosowane do specyfiki biznesu i sytuacji różnych grup przedsiębiorców

cele strategiczne

osiągnąć 20-30% udział rynkowy w nowej akwizycji przedsiębiorców indywidualnych (samozatrudnionych) i spółek kapitałowych do 2025 roku
stać się bankiem jedyne go wyboru dla 85% firm, obsługiwanych w ramach Bankowości Detalicznej mBanku do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Bank pierwszego wyboru dla uczestników rynku e-commerce

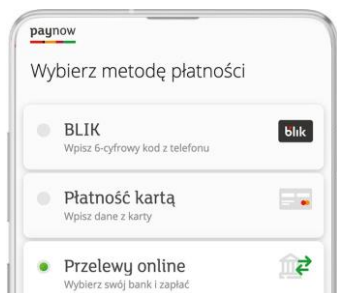


Chcemy, aby Paynow stał się znaczącym graczem w płatnościach internetowych, z udziałem w rynku odzwierciedlającym udział klientów mBanku w polskim e-commerce.

Ścieżka organicznego wzrostu Paynow będzie opierać się na następujących elementach:

doskonałe możliwości procesowania płatności

- najszybsze równoczesne przetwarzanie dużej liczby transakcji, co jest szczególnie pożądane przez określone segmenty e-commerce (np. bilety na wydarzenia)



Wolumen
przeprocesowanych
płatności stale rośnie:
2 039 mln zł w 2023,
+120% r/r

ekskluzywne funkcje w celu wzbogacenia wartości

- płatności jednym kliknięciem zwiększające wygodę klientów podczas zakupów w e-sklepach
- mechanizmy wspierające konwersję koszyka i wielkość sprzedaży
- zautomatyzowanie marketingu poprawiające skuteczność kampanii handlowych kierowanych do klientów

paynow

skalowalność i efektywność kosztowa rozwiązania

- architektura chmurowa, na której opiera się Paynow, pozwala na efektywną i łatwą ekspansję biznesową oraz zapewnia niższą bazę kosztową

Zespół wyspecjalizowany w obsłudze sprzedawców e-commerce i ukierunkowany marketing przyspieszą akwizycję nowych klientów.



cel strategiczny

osiągnąć co najmniej 10% udział rynkowy wśród agregatorów płatności online w 2025 roku, w oparciu o unikalną pozycję mBanku w segmencie e-commerce, dostosowaną do wymagań wiodących sprzedawców

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Bank pierwszego wyboru dla uczestników rynku e-commerce



Unowocześnimy i rozszerzymy naszą obecną platformę mOkazje, aby była bardziej atrakcyjnym rozwiązaniem e-commerce zarówno dla kupujących, jak i sprzedających w sieci.

Aspirujemy, aby być ulubioną platformą dla naszych klientów dokonujących zakupów w Internecie:

unikalna pozycja w polskim e-commerce

Ze wszystkich banków w Polsce, mBank ma najlepszą pozycję, aby odnieść sukces na tym rynku:

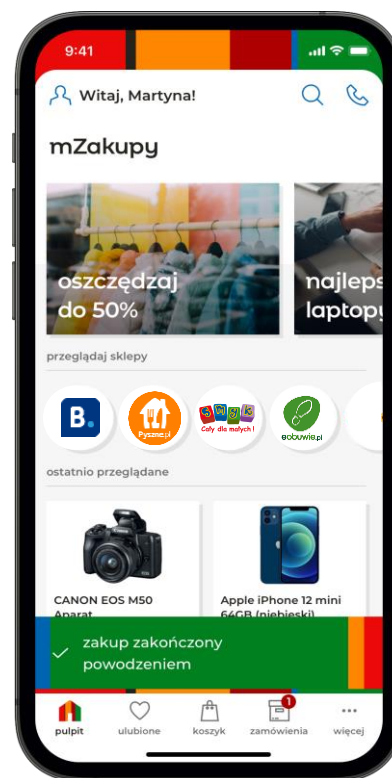
- ~25% wszystkich lokalnych transakcji e-commerce jest dokonywanych przez naszych klientów
- baza klientowska aktywna w kanałach cyfrowych (w tym ponad 3,1 mln użytkowników aplikacji mobilnej)
- szeroka rozpoznawalność naszej oferty zakupowej w postaci mOkazji (2,7 mln klientów z wyrażoną zgodą marketingową)



mOkazje



mOkazje 2.0



- Planujemy przekształcić naszą istniejącą platformę mOkazje w bardziej nowoczesny marketplace, który zapewni klientom mBanku i sprzedawcom z segmentu SME najlepsze doświadczenia z cyfrowych zakupów.
- Oprócz atrakcyjnych cen na towary z wybranych kategorii, dostarczymy dodatkową korzyść w postaci bezpieczeństwa zakupów online, dzięki opcji odroczonej płatności i bezpłatnej wysyłki.
- Naszą preferowaną opcją jest rozwój we współpracy z solidnym i doświadczonym partnerem.

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem

➔ Będziemy nawiązywać, rozwijać i intensyfikować współpracę z firmami z perspektywicznych branż i najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki oraz kontynuować wsparcie społecznie odpowiedzialnego biznesu i transformacji energetycznej.

- Stworzymy **zasady finansowania dla dynamicznie rozwijających się branż**. Zaoferujemy klientom dodatkowe produkty i usługi dopasowane do specyfiki ich działalności. Zastosujemy odpowiednie **zasady oceny zdolności kredytowej**.
- Chcemy pozyskiwać liderów w swoich branżach. Dzięki **ściślej współpracy między zespołami biznesowymi i ryzyka**, sieć naszych doradców klienta będzie wspierana przez zespół analityków sektorowych.
- Skupiamy się na **transformacji energetycznej**, oferując pełen zakres produktów bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej **firmom dążącym do prowadzenia bardziej zrównoważonego biznesu**. Kontynuujemy finansowanie projektów OZE, gospodarki odpadami i efektywności energetycznej, rozwijamy produkty ESG i organizujemy emisje zielonych obligacji.

Chcemy silniej zaangażować się w:



cel strategiczny

zwiększyć zaangażowanie mBanku w finansowanie perspektywicznych branż (zdefiniowanych powyżej) do 13 mld zł w 2025 roku z 4,3 mld zł na koniec 2020 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem



Będziemy wspierać wzrost segmentu MŚP w Polsce i skorzystamy z jego postępującego wejścia w e-commerce i wyższej rentowności.

Skupimy się na 3 głównych wymiarach:

cyfrowa podróż

- wczesna identyfikacja potrzeb klienta, aby **odpowiednio dopasować model obsługi** na etapie akwizycji (**zdalny/hybrydowy/lokalny**)
- szeroka **samoobsługowa cyfrowa oferta** eliminująca potrzebę wizyty w oddziale lub osobistego kontaktu
- aktywne **wykorzystanie analityki danych** w obsłudze posprzedażowej, aby zapewnić klientom lepiej skalibrowane porady i usługi

efektywność i sprawność operacyjna

- promocja bankowości internetowej
- rozwój produktów kredytowych z predefiniowanym limitem i **krótszy czas do umowy** w procesie
- najbardziej **efektywne zabezpieczenia** (gwarancje BGK, hipoteki), wspierające efektywność kapitałową
- lokalni **doradcy skupieni na kontaktach** z klientami kredytowymi, wymagającymi **zindywidualizowanej oferty**

wzrostu biznesu

- poszerzanie bazy klientów, **wyższy wskaźnik cross-sell** i odsetek aktywnych, dochodowych relacji dzięki wyróżniającej transakcyjności
- **współpraca ze spółkami mLeasing i mFactoring** oraz stałe powiększanie bazy klientów wspólnych
- **połączona oferta**, dostępna w szybkim i lekkim procesie, po której następuje jedna decyzja kredytowa obejmująca wszystkie produkty

cel strategiczny

utrzymać tempo wzrostu segmentu MŚP w mBanku (K3) na poziomie 8% rocznie w obszarze akwizycji, wolumenów kredytowych i przychodów

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem

Umocnimy naszą pozycję lidera w bankowości inwestycyjnej na polskim rynku. Wzmocnimy relacje z naszymi klientami korporacyjnymi poprzez dodatkowe usługi oparte na wiedzy oraz wsparcie najlepszych doradców.

Długoterminowy i odpowiedzialny model bankowości inwestycyjnej z silną kulturą compliance:

silne kompetencje wewnętrzne...

- Będziemy wzmocniać nasze **kompetencje doradcze**, aby wspierać firmy w znajdowaniu **właściwych odpowiedzi** na wyzwania rynkowe i wymagania transformacyjne.
- Inwestujemy w **wiedzę i profesjonalizm** naszych ekspertów, aby tworzyć dodatkową wartość dla klientów poprzez proponowanie **rozwiązań najlepiej dostosowanych do ich potrzeb**.

zaawansowana wiedza ekspercka

dostęp do informacji rynkowych

bogate doświadczenie

zaufanie klientów

... aby oferować najlepsze usługi

- Aspirujemy do bycia **istotnym graczem w IPO**. Równolegle chcemy pozostać bardzo **aktywni w zakresie wezwań i wykupów akcji własnych** i utrzymać silną pozycję w tym mniej cyklicznym segmencie rynku ECM.
- Będziemy nadal wspierać klientów w **przejęciach, sprzedażach i innych transakcjach kapitałowych** w pełnym zakresie dostępnych usług, w tym **doradztwa korporacyjnego i M&A**, po stronie publicznej i prywatnej.
- Będziemy przygotowani do uzupełnienia komponentu kapitałowego o **finansowanie lewarowane**, aby stworzyć i wydobyć większą wartość z tych złożonych transakcji.

cel strategiczny

mieć w mBanku doradców klienta, którzy będą oceniani jako najlepsi na rynku w inicjowaniu i oferowaniu rozwiązań tworzących wartość dla korporacji

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem

➔ Zapewnimy najlepszą w Polsce kompleksową obsługę bankową korporacji przez kanały cyfrowe.

Planujemy skoncentrować się na 5 obszarach:

- Klienci będą mogli podpisać umowę, uruchomić i zarządzać każdym produktem oraz nawiązać interakcję z bankiem bez konieczności osobistego spotkania



- Klienci uzyskają dostęp do swoich rachunków bez żadnych przerw (24/7/365), karty będą wirtualne, wolumen gotówki procesowanej w oddziałach zostanie ograniczony

- Platforma transakcyjna mBank CompanyNet wraz z aplikacją mBank CompanyMobile będą kanałem dystrybucji dla wszystkich produktów i usług

- Zespół Obsługi Klienta wyposażony w cyfrowe narzędzia, umożliwiające zdalną interakcję przez wszystkie kanały kontaktu, funkcja współdzielenia ekranu

- Usprawnienie procesów sprzedaży, wprowadzenie zaawansowanej analityki danych, aby wykorzystać wiedzę o zachowaniach, transakcjach i sytuacji klientów

cele strategiczne

uczynić cyfrowy „onboarding” dominującą formą otwierania nowych rachunków dla klientów korporacyjnych, osiągając poziom 90% kont otwieranych cyfrowo w 2025 roku

zwiększyć poziom penetracji i wykorzystania bankowości mobilnej wśród klientów poprzez wzrost firm posiadających aplikację mBank CompanyMobile do 90% całej bazy w 2025 roku

podwyższyć jakość cyfrowych usług i obsługi klienta, odzwierciedloną we wzroście wskaźnika Net Promoter Score (NPS) dla tych aspektów do 40 w 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem



Przeprojektujemy proces kredytowy dla klientów korporacyjnych, aby był bardziej przewidywalny, lepiej wspierał rozwój biznesu oraz zapewniał bezpieczny i adekwatny poziom kosztów ryzyka.

Przebudujemy kompleksowo nasz proces kredytowy z korzyścią dla klienta:

cyfryzacja i automatyzacja

- ePlatforma do elektronicznej komunikacji z klientami w procesie end-to-end, **integracja kluczowych systemów** (bankowość internetowa, wewnętrzne i zewnętrzne bazy danych z wewnętrznym systemem kredytowym)
- rozwój **zaawansowanej analityki danych** dla ciągłej obserwacji sygnałów wczesnego ostrzegania i automatycznych decyzji dla mniejszych ekspozycji
- dalsza automatyzacja przygotowania umów kredytowych
- automatyczny monitoring ekspozycji na podstawie danych już dostępnych w banku



wewnętrzna reorganizacja

- **uproszczenie i standaryzacja** informacji wymaganych od klienta w procesie finansowania
- **redefinicja ról i odpowiedzialności** w procesie; równocześnie jego automatyzacja pozwoli doradcom bardziej skoncentrować się na akwizycji i wsparciu klientów
- stworzenie **silnej kultury współpracy** pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu

przewidywalny

transparentny

proces
kredytowy
z ambitnymi
parametrami

szybki

mierzalny

cel
strategiczny

mieć ponad 50% klientów K2 i większość klientów K3 korzystających z uproszczonego procesu kredytowego po zakończeniu implementacji wszystkich inicjatyw projektowych

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Najlepsza cyfrowa bankowość korporacyjna dla firm z potencjałem



Będziemy rozwijać rentowny biznes w obszarze bankowości korporacyjnej, dbając o efektywność kapitałową i kosztową (na poziomie linii biznesowej i indywidualnych relacji z klientami).

- Dokonaliśmy **przeglądu portfela** i będziemy kontynuować współpracę z firmami, dla których **założony próg AROR** jest spełniony. **Trwale nieefektywne relacje z klientami są selektywnie, ale konsekwentnie redukowane.**
- **Wykorzystujemy AROR w podejmowaniu decyzji cenowych** oraz planowaniu relacji z poszczególnymi klientami. Aby zastosować to podejście na poziomie produktowym, wdrożyliśmy **narzędzia wspierające w systemie CRM.**
- Uproszczenie i **centralizacja procesów wewnętrznych**, rozwój kanałów zdalnych oraz szersza cyfrowa dostępność produktów dla klientów **zwiększy efektywność zatrudnienia.** Zautomatyzujemy czasochłonne i powtarzalne zadania, aby zyskać więcej czasu na kreatywne działania.
- Będziemy **monitorować naszą produktywność** mierzoną relacją przychodów bankowości korporacyjnej do alokowanych etatów.

Wprowadziliśmy nową miarę:

skorygowane przychody z aktywów ważonych ryzykiem

$$AROR = \frac{\text{przychody} - \text{podatek bankowy} - \text{koszty ryzyka}}{\text{aktywa ważone ryzykiem (RWA)}}$$

Wyróżniamy trzy możliwe rezultaty:

$$AROR < \text{zero} \leq AROR < \text{próg} \leq AROR$$



kredyt nie do udzielenia, ekspozycja do redukcji



potrzebna dalsza analiza, decyzja warunkowa



minimalne kryteria spełnione, ocena pozytywna

cel strategiczny

poprawić rentowność pionu bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej mBanku poprzez optymalizację aktywów ważonych ryzykiem oraz wzrost przychodów i osiągnąć założony poziom AROR w 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi



Będziemy stale zapewniać naszym klientom wysoką jakość, dostępność i bezpieczeństwo rozwiązań i usług mBanku.

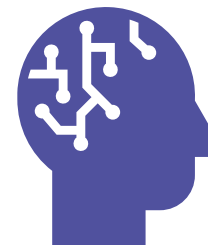
Skupimy się na 2 głównych obszarach, aby poprawić stabilność:

jakość dostarczania oprogramowania

- zwiększymy poziom dojrzałości procesu wytwarzania oprogramowania poprzez ciągłe monitorowanie i automatyzację kontroli bezpieczeństwa, wdrażanie wielopoziomowych bramek jakości oraz dalszą automatyzację wszelkiego rodzaju testów
- zastosujemy te nowe procesy zarówno w obszarze rozwoju oprogramowania, jak i infrastruktury (IaaS)
- wdrożymy nowe standardy architektoniczne w celu zwiększenia skali budowy nowych oraz adaptacji istniejących komponentów wielokrotnego użytku

skuteczniejsze reagowanie na incydenty

- przeprojektujemy nasz obecny model reagowania na incydenty zgodnie z najlepszymi praktykami rynkowymi, w tym SRE (ang. Site Reliability Engineering) oraz światowej klasy narzędziami i praktykami obserwacji
- zwiększymy koncentrację naszych zespołów DevOps na bezpieczeństwie, wdrażając automatyczne wykrywanie luk w zabezpieczeniach, ciągłe monitorowanie procesów rozwoju oprogramowania i standaryzację infrastruktury



cele strategiczne

osiągnąć stałą dostępność naszych serwisów dla klientów (24/7/365) na poziomie ~99,5% do 2025 roku
wdrożyć ujednolicony sposób projektowania rozwiązań IT zgodnie ze wszystkimi standardami wysokiej dostępności, bezpieczeństwa i jakości

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi



Utrzymamy przewagę technologiczną mBanku w sektorze finansowym przez gotowość do pracy w chmurze, co pozwoli na elastyczność, skalowalność technologii i szybką adaptację do potrzeb.

Zbudujemy środowisko chmury hybrydowej umożliwiające elastyczność uruchamiania aplikacji:

transformacja do stanu gotowości do działania w chmurze

Musimy dalej przeprojektować rozwiązania mBanku, a także:

- rozszerzyć nasze możliwości IaaS (infrastruktura jako usługa, chmura prywatna), aby wesprzeć gotowość organizacji do pracy w chmurze
- zmigrować aplikacje zbudowane wewnętrznie do chmury hybrydowej (konteneryzacja)
- doskonalić praktyczne umiejętności wykorzystania usług chmurowych typu PaaS do szybszego dostarczania rozwiązań i wprowadzania innowacji
- stworzyć zasady wykorzystania standardowych zewnętrznych aplikacji SaaS
- wprowadzić wystandaryzowany sposób wdrażania rozwiązań opartych na SaaS i PaaS, zgodnie z wymogami bezpieczeństwa, regulacji i operacyjnymi

korzyści z chmury

- podniesienie innowacyjności rozwiązań biznesowych
- szybsze wprowadzanie produktów na rynek
- zwiększenie skalowalności używanej technologii
- poprawa efektywności i wykorzystania naszych zasobów IT
- wzmocnienie atrakcyjności mBanku jako cyfrowej instytucji i pracodawcy



cele strategiczne

mieć 50% kluczowych systemów zbudowanych wewnętrznie gotowych do pracy w chmurze i działających w chmurze hybrydowej (prywatnej lub publicznej) do 2025 roku

zapewnić gotowość 100% własnych nowo opracowywanych systemów do pracy w chmurze do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi



Zapewnimy najwyższe możliwe bezpieczeństwo klientom i pracownikom mBanku poprzez ciągły rozwój wielowarstwowego modelu obrony cyberbezpieczeństwa, zarówno dla rozwiązań lokalnych, jak i chmurowych, obejmujący pełny cykl życia zagrożeń.

Będziemy dążyć do ograniczenia ryzyka materializacji zagrożeń i poprawy skuteczności reagowania:

adekwatne rozwiązania cyberbezpieczeństwa

Działamy proaktywnie, szukając słabych punktów w infrastrukturze mBanku i usuwając podatności, zanim zostaną one wykorzystane. Ponadto, planujemy:

- wzmocnić paradygmat 'security by design' w odniesieniu do regularnych testów kodu tworzonych aplikacji
- ustawicznie kształcić zespół ochrony
- rozszerzyć nasze systemy monitoringu i reagowania o AI/ML

zapobieganie oszustwom i wyłudzeniom

Aby chronić pieniądze naszych klientów, planujemy:

- wdrożyć rozwiązania profilowania klientów w oparciu o dane pozyskane ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych
- wykorzystać sztuczną inteligencję w procesach analizy zachowań klientów
- wykorzystywać biometrię behawioralną w zapobieganiu oszustwom

cele strategiczne

- monitorować 80% krytycznych systemów działających w chmurze i przetwarzających dane chronione
- testować 80% nowych, krytycznych aplikacji tworzonych w mBanku pod kątem bezpieczeństwa kodu
- przeprowadzać co najmniej dwa razy w roku kompleksowe testy zespołu Red Team, weryfikujące poziom bezpieczeństwa organizacji i odporność na pojawiające się cyberzagrożenia
- podłączyć 80% procesów wdrażania nowego klienta do systemu zapobiegania oszustwom do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi



Zapewnimy najwyższą możliwą ochronę aplikacji mobilnej będącej cyfrowym kluczem do wszystkich kanałów mBanku dzięki najnowocześniejszym rozwiązaniom. Dostarczymy najbardziej bezpieczny i przyjazny dla klienta proces potwierdzania tożsamości w kanałach cyfrowych.

Będziemy rozwijać zdalne usługi mBanku, aby zapewnić klientom pełne bezpieczeństwo:

aplikacja mobilna

- Chcemy dostarczać aktualizacje, które są niewidoczne dla naszych klientów, a jednocześnie potrafią uczyć się wzorców ich zachowań w celu wykrycia ewentualnych anomalii na ich urządzeniach mobilnych.
- Wdrożymy mechanizm typu RASP (ang. Realtime Application Self-Protection) oraz biometrię behawioralną jako dodatkową technologię wspierającą autoryzację.



tożsamość cyfrowa

- Tradycyjne metody potwierdzania tożsamości za pomocą hasła lub kodu PIN mogą już być niewystarczające.
- Zaimplementujemy rozwiązania uwierzytelniania klienta za pomocą elektronicznej warstwy dokumentów, takich jak dowód osobisty, paszport, itp.
- Będziemy promować usługę tożsamości cyfrowej, która pozwala na wygodne uwierzytelnianie w różnych interakcjach klient-bank.



cele strategiczne

- mieć 80% klientów mobilnych chronionych mechanizmem typu RASP do 2025 roku
- dostarczyć 80% klientów, którzy wyrazili zgodę na biometrię behawioralną, dodatkową ochronę podczas autoryzacji operacji
- wykorzystać cyfrową tożsamość w głównych procesach wymagających wdrażania nowego klienta
- przeprojektować co najmniej jeden proces wysokiego ryzyka z użyciem cyfrowej tożsamości do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Technologia, bezpieczeństwo i dane jako źródło przewagi



Wykorzystamy sztuczną inteligencję i analitykę danych do tworzenia innowacyjnych produktów dla klientów, lepszej oceny ryzyka, zwiększenia efektywności systemów wewnętrznych i przepływu pracy oraz utrzymania wizerunku mBanku jako technologicznego i cyfrowego lidera.

Wykorzystamy technologie AI do wspierania rozwoju oferty mBanku i rozwiązań bezpieczeństwa:

zastosowania sztucznej inteligencji / uczenia maszynowego (AI/ML)

- **zautomatyzowani agenci obsługi klienta** (wykorzystujący technologię analizy głosu i przetwarzania języka naturalnego), pracujący jako osoby asystenci finansowi w niektórych scenariuszach interakcji (np. w contact center)
- **wykrywanie nieuczciwych transakcji bankowych**, koncentrując się przede wszystkim na operacjach internetowych oraz rozwoju systemów do analizy zachowań klientów w celu ograniczenia ryzyka podszywania się
- **przewidywanie odejść klientów** detalicznych i korporacyjnych, wdrażając algorytmy klasyfikacji oparte na sieciach neuronowych i zwiększając zakres danych
- **techniki eksploracji procesów** dla optymalizacji procesów wewnętrznych

właściwa organizacja

- usprawnić zarządzanie projektami wewnętrznymi z użyciem technologii sztucznej inteligencji
- przyciągnąć więcej specjalistów data science i machine learning
- wykorzystywać AI/ML zarówno do projektowania produktów dla klientów, jak i usprawniania procesów biznesowych

cele strategiczne

stworzyć i wdrożyć co najmniej cztery rozwiązania w bankowości detalicznej i korporacyjnej w oparciu o silniki sztucznej inteligencji (AI) do 2025 roku

wprowadzić co najmniej jeden produkt zorientowany na klienta z wykorzystaniem zewnętrznych systemów uczenia maszynowego w chmurze, dużymi repozytoriami danych i modelami do 2025 roku

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wyróżniający ludzie i kultura organizacyjna

➔ Zbudujemy kulturę, w której współpraca opiera się na zaufaniu i dobrych intencjach.

Kultura zaufania i dobrych intencji w mBanku definiowana jest przez 5 głównych wartości:

Autentyczność

znaj swoje mocne strony i talenty, staraj się być najlepszą wersją siebie, szanuj różnice między ludźmi i doceniaj je



Empatia

traktuj innych z empatią, bądź wrażliwy na potrzeby, opinie i emocje członków zespołu, klientów i społeczeństwa



Odwaga

podejmuj śmiałe decyzje, otwarcie wyrażaj swoje zdanie, mów wprost, miej gotowość do przyznania się do błędów i wyciągaj z nich wnioski



Odpowiedzialność

pamiętaj, że jesteś częścią większej całości, działaj etycznie i odpowiedzialnie, dotrzymuj słowa, dbaj o środowisko, bądź wrażliwy społecznie



Współpraca

bądź otwarty, zakładaj dobre intencje, bierz pod uwagę inne punkty widzenia i opinie, szukaj najlepszych sposobów osiągania wspólnych celów



cel strategiczny

znajdować się w gronie najlepszych pracodawców zarówno w Europie, jak i w Polsce, oraz osiągnąć wskaźnik zaangażowania w najwyższym kwartylu dla obszaru referencyjnego w latach 2023-2025

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wyróżniający ludzie i kultura organizacyjna

→ Stworzymy najlepsze w swojej klasie hybrydowe środowisko pracy.

Główne składowe hybrydowego miejsca pracy mBanku będą obejmowały:

Elastyczny i przystosowujący się model pracy

wysoce produktywne środowisko pracy i odpowiedź na potrzeby pracowników



Nowoczesna kultura pracy w połączeniu z najlepszymi umiejętnościami i praktykami

ocena działań na podstawie wyników, liderzy wykwalifikowani w kierowaniu zespołami rozproszonymi



Zaawansowana technologia w miejscu pracy i cyfrowe procesy pracownicze

najlepsze technologie komunikacji i współpracy szeroko stosowane przez pracowników



- **Akademia hybrydowego miejsca pracy:** najlepsze praktyki na poziomie indywidualnym, zespołu i menadżera
- **Cykl pracownika przystosowany do pracy hybrydowej:** usprawnimy i zdigitalizujemy procesy pracownicze
- **Zdrowie i dobrostan pracowników:** zapewnimy wsparcie w zakresie zdrowia fizycznego i psychicznego

cel strategiczny

osiągnąć *indeks hybrydowego miejsca pracy* (definiowany przez zestaw pytań z ankiety Pulse Check, które mierzą postrzeganie pracy hybrydowej) na poziomie 80% pozytywnych ocen w latach 2023-2025

Filary strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025

Wyróżniający ludzie i kultura organizacyjna

➔ Uczynimy umiejętności naszych pracowników przewagą konkurencyjną banku.

Przewaga konkurencyjna będzie opierała się na trzech czynnikach:

Podejście oparte na mocnych stronach

wykorzysta indywidualne talenty i wspierze innowacje



Koncentracja na kompetencjach przyszłości

niezbędnych do sukcesu organizacji



Filozofia „T-shape”

wysoki poziom kompetencji połączony z ciekawością



- zapewnienie pracownikom diagnozy talentów i doradztwa; przemodelowanie indywidualnych procesów rozwoju
- wykorzystanie technologii do zarządzania umiejętnościami pracowników w sposób strategiczny i oparty na danych; ułatwienie zmiany ról; zaawansowane narzędzia analityczne w celu doboru pracy do osób
- nowe sposoby motywowania, odpowiednie dla młodszych pokoleń, menedżerowie pełniący rolę trenera i angażujący w istotne zadania i projekty, pokazujący cel codziennej pracy

cel strategiczny

utrzymać *indeks rozwoju kariery* (definiowany przez zestaw pytań z ankiety Pulse Check, które obrazują opinię pracowników oraz menadżerów) na poziomie 70% pozytywnych ocen w latach 2023-2025

Filozofia zarządzania ryzykiem w Grupie mBanku

Strategię zarządzania ryzykiem w mBanku opieramy na trzech filarach

wsparcie zrównoważonego wzrostu

Wskazujemy kierunki ekspansji w celu budowania zdywersyfikowanego portfela z udziałem perspektywicznych sektorów.

- » Aktywnie wspieramy wzrost biznesu, oparty na właściwej polityce cenowej, która odzwierciedla profil ryzyka klienta oraz zapewnia dochodowość.
- » W politykach i decyzjach kredytowych, uwzględniamy wpływ na środowisko naturalne. Stosujemy skuteczne i spójne algorytmy do oceny klientów.



prowadzenie ostrożnego i stabilnego zarządzania ryzykiem

Kształujemy bezpieczny i dochodowy bilans, zarządzając ryzykiem w Grupie mBanku w sposób zintegrowany.

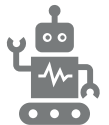
- » Integrując potrzeby biznesowe i zasady ryzyka z wymogami regulacyjnymi, zapewniamy ramy zarządzania ryzykiem w całym banku.
- » Podejmujemy decyzje biorąc pod uwagę zwrot z kapitału i bazujemy na wysokiej jakości informacjach ze spójnych wewnętrznych i zewnętrznych baz danych.



transformacja i rozwój obszaru ryzyka

Dzięki automatyzacji, digitalizacji i efektywnym procesom, jesteśmy gotowi na wzrost skali biznesu.

- » Stosujemy szerszą perspektywę, poszerzamy nasze kompetencje, i rozwijamy umiejętności związane z analizą i przetwarzaniem danych.
- » Dbamy o rozwój kultury ryzyka w mBanku, szerokie jego zrozumienie i istotność wieloaspektowego patrzenia w przyszłość.



Strategia ESG Grupy mBanku






Strategia ESG Grupy mBanku na lata 2021-2025

Aspekty ESG odgrywają kluczową rolę w sposobie zarządzania naszą organizacją

Jako instytucja finansowa ponosimy szczególną odpowiedzialność i odgrywamy kluczową rolę we wspieraniu globalnych i krajowych wysiłków w zakresie transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz szczególnie gospodarki neutralnej klimatycznie.



Poprzez dalszą integrację aspektów ESG z naszymi priorytetami, działaniami, procesami zarządczymi i ryzyka, naszym celem jest:

 <p>zmniejszyć do zera emisje gazów cieplarnianych generowanych bezpośrednio przez nas samych, jak i portfel kredytowy, który finansujemy</p>	 <p>wspierać zrównoważony wzrost z finansową i niefinansową korzyścią dla społeczeństwa i naszych klientów</p>	 <p>budować wiarygodne relacje i wzmacniać zaufanie naszych interesariuszy, działając transparentnie i w zgodzie z wartościami ESG</p>
--	--	---

Naszymi wysiłkami kierują cele zdefiniowane w unijnym Planie działania na rzecz finansowania zrównoważonego wzrostu gospodarczego (EU Sustainable Finance Action Plan) oraz w Europejskim Zielonym Ładzie (European Green Deal). Na przestrzeni lat, mBank dał dowód swojego zaangażowania w zakresie zrównoważonej przyszłości, wykraczając poza obowiązkowe regulacje z obszaru ESG i aktywnie uczestnicząc w wiodących dobrowolnych inicjatywach. Wdrożyliśmy najlepsze globalne praktyki, czego przykładem jest zgodność z Celami Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG) i „Zasadami odpowiedzialnej bankowości” UNEP FI oraz dołączenie do inicjatywy Science Based Targets (SBTi).

Ratingi ESG¹



Określiliśmy strategiczne kierunki na nadchodzące lata w trzech wymiarach: środowiskowym, społecznym i związanym z ładem korporacyjnym.

¹ zapoznaj się z notą prawną na [stronie www](#)

Strategia ESG Grupy mBanku na lata 2021-2025

Filar środowisko

Nasza rola

Aktywnie współpracujemy z naszymi klientami, aby przewodzić w zakresie zielonego finansowania i transformacji energetycznej, jednocześnie integrując zrównoważone praktyki z działalnością mBanku.

Zredukować emisję gazów cieplarnianych portfela kredytowego, z wykorzystaniem SBTi do osiągnięcia zerowych emisji netto

- ▶ przekształcić nasz portfel kredytowy, aby osiągnąć zerowe emisje netto do 2050 roku
- ▶ podjąć decyzję dotyczącą portfeli objętych przez SBTi i metod ich dekarbonizacji
- ▶ złożyć wniosek z celami dekarbonizacyjnymi do SBTi do zatwierdzenia do 30.09.2024



Ograniczyć własne emisje gazów cieplarnianych poprzez dekarbonizację naszej działalności

- ▶ osiągnąć zerowe emisje netto w działalności własnej do 2040 roku
- ▶ korzystać z czystej energii, przy minimum 80% elektryczności kupowanej na potrzeby banku pochodzącej ze źródeł odnawialnych od 2023 roku
- ▶ zaplanować przejście floty samochodowej mBanku na pojazdy napędzane zieloną energią



Strategia ESG Grupy mBanku na lata 2021-2025

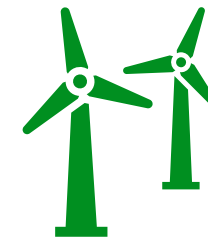
Filar środowisko

Nasza rola

Aktywnie współpracujemy z naszymi klientami, aby przewodzić w zakresie zielonego finansowania i transformacji energetycznej, jednocześnie integrując zrównoważone praktyki z działalnością mBanku.

Być partnerem dla naszych klientów przez oferowanie produktów i usług stymulujących ich zrównoważone i zielone działania

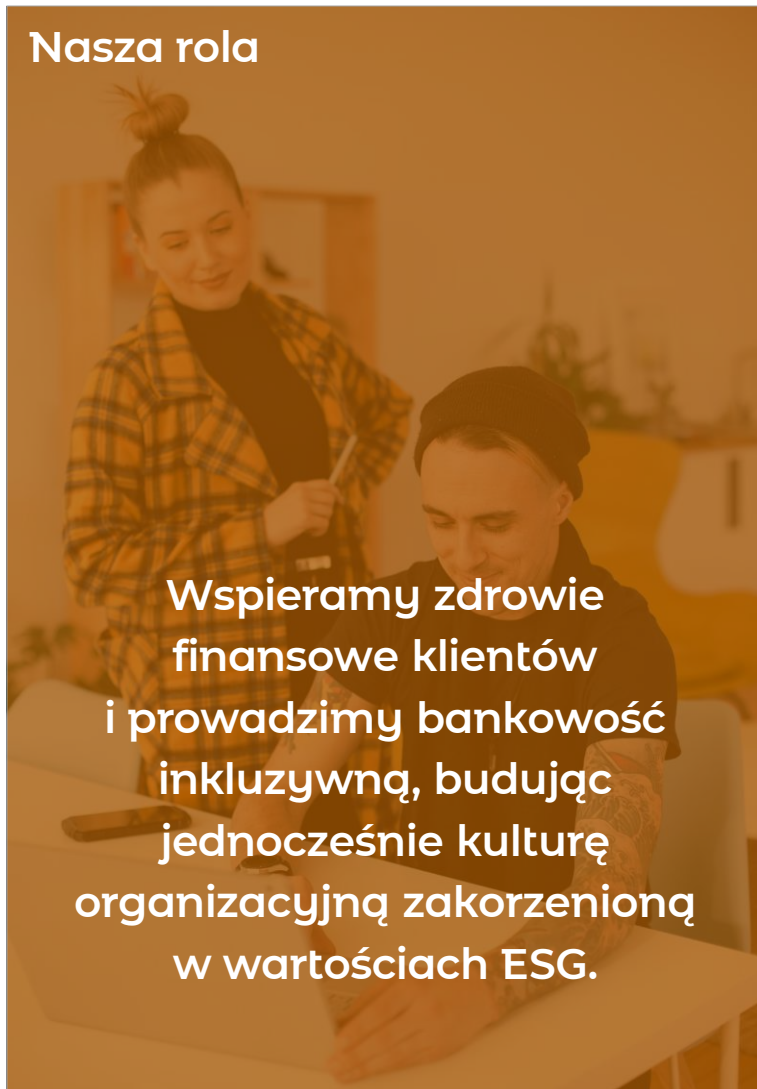
- ▶ dostarczyć **10 mld zł** zielonego finansowania (na odnawialne źródła energii, dekarbonizację, gospodarkę obiegu zamkniętego, elektromobilność, etc.) do końca 2025 roku, w tym 5 mld zł od mBanku i 5 mld zł z innych źródeł, jak konsorcja i emisje zielonych obligacji dla klientów
- ▶ zwiększyć roczną **sprzedaż hipotek na nieruchomości zgodne ze standardem NZEB-10%** (Nearly Zero Energy Building) do **14%** w 2024 roku i **18%** w 2025 roku kredytów hipotecznych ogółem udzielanych przez mBank (wg wolumenu)
- ▶ oferować **przynajmniej 50%** rozwiązań inwestycyjnych zarządzanych w ramach Grupy mBanku promujących aspekty środowiskowe lub społeczne (produkty typu „light green” zgodnie z art. 8 SFDR) do 2025 roku
- ▶ wyemitować **zielone obligacje** w rozumieniu mBank S.A. Green Bond Framework o wartości **5 mld zł** do końca 2025 roku



Strategia ESG Grupy mBanku na lata 2021-2025

Filar społeczna odpowiedzialność

Nasza rola



Wspieramy zdrowie finansowe klientów i prowadzimy bankowość inkluzywną, budując jednocześnie kulturę organizacyjną zakorzenioną w wartościach ESG.

Tworzyć atrakcyjne środowisko pracy, które zapewnia różnorodność, równość i inkluzywność

- ▶ zapewnić równowagę płci w programie sukcesji (z minimum 45% reprezentacją danej płci) oraz niwelować lukę płacową (utrzymując ją poniżej 5%)



Zapewnić zrównoważoną reprezentację płci w Grupie mBanku

- ▶ zwiększyć reprezentację kobiet w organach kierowniczych głównych spółek zależnych mBanku (w tym mLeasing, mFaktoring, mBank Hipoteczny, mTFI, mFinanse) do 40% do końca 2026 roku

Wywierać pozytywny wpływ społeczny wspierając zdrowie finansowe i edukację naszych klientów

- ▶ kontynuować edukację finansową i promować odpowiedzialne zarządzanie finansami osobistymi wśród klientów przez zwiększanie liczby użytkowników odpowiednich funkcjonalności w serwisach mobilnych i internetowych



Strategia ESG Grupy mBanku na lata 2021-2025

Filar ładu korporacyjnego

Nasza rola

Opracowujemy wewnętrzne rozwiązania ułatwiające tranzycję w kierunku zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym naciskiem na odporność zarządzania ryzykiem i transparentność.

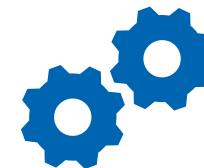
Wzmocnić nasz ład korporacyjny przez uwzględnienie aspektów ESG

- ▶ mieć wszystkich menadżerów TOP 100 (mBank i główne spółki) z wyznaczonymi celami ESG z wagą **10%** w ich OKR (Objective and Key Results)



Włączać ryzyka środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego do systemu zarządzania ryzykiem mBanku

- ▶ wdrożyć ESG w dokumentacji kredytowej oraz procesu wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej (ICAAP) i przeprowadzać ocenę istotności ryzyka ESG każdego roku



Promować transparentność i standardy ESG wśród naszych partnerów biznesowych

- ▶ mieć **70%** kwalifikujących się partnerów i dostawców (w ramach scentralizowanego procesu zakupowego) działających zgodnie z 10 Zasadami UN Global Compact do 2025 roku



Nasza misja:

***Wygodny, bezpieczny,
z myślą o twojej
przyszłości...***

***mBank – więcej niż
mobilny bank.***



ZASTRZEŻENIE PRAWNE

Niniejsza prezentacja pełni jedynie funkcje informacyjne i jej celem jest wyłącznie przekazanie informacji na temat przyjęcia zrewidowanej Strategii Grupy mBanku na lata 2021-2025.

Bank podkreśla, że powyższe założenia i cele strategiczne nie stanowią prognozy lub szacunku wyników, w tym finansowych, i stanowią jedynie informację nt. planowanych obszarów działania Banku i potencjalnych kierunków rozwoju na lata 2021-2025.

Publikacja niniejszej prezentacji nie stanowi oferty sprzedaży, nakłaniania do nabycia papierów wartościowych w jakiejkolwiek jurysdykcji, ani reklamy w rozumieniu artykułu 53 ust. 1 ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzenia instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych i nie ma zachęcać do kupna lub nabycia jakichkolwiek papierów wartościowych lub wymuszać ich kupno lub nabycie.

Niektóre zamieszczone informacje mogą stanowić stwierdzenia dotyczące przyszłości. Stwierdzenia dotyczące przyszłości odnoszą się do znanych i nieznanych kwestii obarczonych ryzykiem i niepewnością lub innych ważnych czynników, które mogą spowodować, że faktyczne wyniki Banku, jego osiągnięcia i rozwój będą się istotnie różniły od wyników, osiągnięć i rozwoju przewidywanych w tych stwierdzeniach lub z nich wynikających, za co Bank nie ponosi odpowiedzialności. Każdy potencjalny inwestor powinien dokonać własnej analizy i oceny zasadności inwestycji, uwzględniając wszelkie istotne dla siebie okoliczności.