

Strategia BNP Paribas Bank Polska S.A. na lata 2022-2025

raport bieżący nr 8/2022

data sporządzenia: 21 marca 2022 r.

Zarząd BNP Paribas Bank Polska S.A. („Bank”) informuje o głównych celach strategii rozwoju Banku i Grupy Kapitałowej BNP Paribas Bank Polska S.A. („Grupa”) na lata 2022-25 przyjętej 21 marca 2022 r. przez Radę Nadzorczą Banku.

Głównym celem nowej strategii **GOeyond** na lata 2022-25 jest dalszy dynamiczny rozwój Banku, który będzie instytucją działającą efektywnie, z zaangażowanymi pracownikami i zadowolonymi Klientami, będąc jednocześnie liderem w obszarze zrównoważonego rozwoju. Strategia GOeyond, po wieloetapowym budowaniu skali poprzez akwizycje w poprzednich latach, skupia się na rozwoju organicznym, przy zachowaniu odpowiedzialnego podejścia do zarządzania ryzykiem.

Nowa strategia jest odpowiedzią na szanse i wyzwania stojące przed sektorem bankowym w obecnym skrajnie niepewnym i zmiennym otoczeniu. Wraz z początkiem pandemii w 2020 r. świat, który znamy, mocno się zmienił. W ciągu ostatnich dwóch lat miało miejsce wiele gwałtownych i trudnych do przewidzenia zmian, a banki w znacznie większym niż dotychczas stopniu musiały się do nich nieustannie przystosowywać. Początkowo na pierwszym planie była błyskawiczna cyfryzacja i dostosowanie procesów, tak by umożliwić Klientom korzystanie z większości produktów i usług bankowych bez wizyty w oddziale. Następnie uwaga skupiała się na funkcjonowaniu w świecie zerowych stóp procentowych, co wkrótce stało się przeszłością w świetle rozpędzającej się inflacji. W tych okolicznościach wybuchł konflikt zbrojny w Ukrainie. To tylko pogłębia niepewność i wahania na rynku. W krótkim czasie zmaterializowały się przynajmniej trzy skrajne scenariusze szokowe. W tej sytuacji przewidywanie przyszłości jest więcej niż utrudnione, a jedyną pewną jest niepewność i zmienność. By osiągnąć sukces kluczowa staje się odporność, elastyczność i dywersyfikacja.

Główne założenia strategii

Kierunki strategiczne zawarte w nowej strategii GOeyond bazują na solidnych fundamentach oraz zrównoważonym i zdywersyfikowanym modelu biznesowym Banku. Wyznaczone kierunki rozwoju są aktualne pomimo niestabilności otoczenia z jakim obecnie mamy do czynienia. Nowa strategia została opracowana wewnętrznie, przez szeroką grupę pracowników Banku, reprezentujących wszystkie kluczowe obszary, oraz przez przedstawicieli spółek zależnych.

Strategia GOeyond jest **oparta na 4 filarach**:

- **together** - zwiększenie zaangażowania pracowników i pełne wykorzystanie ich potencjału dzięki zmianie metod pracy i stworzeniu przyjaznego i różnorodnego środowiska pracy wspierającego rozwój
- **stronger** - szeroko zakrojone zmiany technologiczne, optymalizacja procesów, zwiększenie wykorzystania potencjału posiadanych danych
- **positive** - umacnianie pozycji lidera zrównoważonych finansów, redukcja własnego śladu węglowego, etyka w relacjach z Klientami, wsparcie lokalnych społeczności
- **up** - wzrost we wszystkich segmentach Klientów poprzez dostarczanie atrakcyjnych produktów i rozwiązań, budowanie długoterminowych relacji z Klientami i transformację modelu obsługi.

Kluczowe cele finansowe 2025

Pomimo iż zmienne otoczenie może mieć wpływ na wyniki finansowe Grupy w przyszłości, to naszą ambicją jest osiągnięcie poniższych celów do 2025 r.:

- Wskaźnik zwrotu na kapitale (ROE): ~12%
- Wskaźnik kosztów do dochodów: max. 48%
- Udział zrównoważonego finansowania: 10%.

Jednocześnie należy podkreślić, że próby trafnego prognozowania założeń ekonomicznych, które stanowią podstawę celów finansowych, są znacznie utrudnione z powodu bezprecedensowej niepewności polityczno-gospodarczej. Prognozy odzwierciedlają czynniki oddziałujące na rynek według stanu przed wybuchem wojny w Ukrainie.

Nazwę GOBeyond rozumiemy dwojako

W filarach up i positive: będziemy dostarczać wygodne i odpowiadające potrzebom Klientów produkty i rozwiązania, które często będą przewyższać oczekiwania Klientów i wyznaczać nowe standardy na rynku. W szczególnym stopniu będzie to widoczne w odniesieniu do obszaru zrównoważonych finansów.

W filarach stronger i together: mając świadomość istnienia obszarów wymagających optymalizacji w efekcie przeprowadzonych kilku fuzji operacyjnych, naszym wyznacznikiem sukcesu będzie dynamiczne wprowadzanie zmian na skalę wykraczającą poza rozwój inkrementalny, tworząc solidne podstawy skutecznej i efektywnej działalności. Będziemy wychodzić poza utarte schematy, by osiągać więcej i dołączyć do grona najlepszych.

Filar together

Bank jest przekonany, że zaangażowany i zadowolony pracownik gwarantuje wysoki poziom satysfakcji Klienta. Stąd kluczowe będzie zapewnienie środowiska wspierającego rozwój pracowników, ich aktywność i kreatywność, ale też akceptującego błędy wynikające z testowania odważnych, niestandardowych rozwiązań. W tym celu już od połowy ubiegłego roku Bank promuje wśród pracowników wartości (Transparentność, Prostota, Odwaga, Współpraca, Empowerment), których stosowanie w codziennej pracy pozwoli nam dynamicznie odpowiadać na zmieniające się warunki rynkowe oraz przyczyni się do skutecznej realizacji naszych ambicji strategicznych.

W celu zapewnienia większej elastyczności działania oraz lepszego dopasowania produktów i usług do oczekiwań Klientów, Bank od początku 2022 r. rozpoczął funkcjonowanie w nowym modelu pracy, tzw. Agile@Scale. Jest to nowoczesny, zwinny sposób działania z dużym poziomem samodzielności i decyzyjności pracowników. Liczba osób na stałe pracujących w tej formie będzie się utrzymywać powyżej 1 300.

Ważne pozostanie zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym oraz dbanie o zdrowie psychiczne pracowników. Podtrzymana zostanie wysoka aktywność we wspieraniu rozwoju kobiet w ramach struktur Banku oraz promowaniu różnorodności na wszystkich szczeblach organizacji. Wierzymy, że takie konstruktywne środowisko pracy będzie wspierać odporność Banku na zmienność otoczenia i pozwoli na szybszy jego rozwój.

Filar stronger

Dynamiczny, a przede wszystkim efektywny wzrost nie zostanie osiągnięty bez poprawy wewnętrznych procesów i zakrojonej na szeroką skalę transformacji obszaru IT, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych, jak chmura obliczeniowa czy otwarta bankowość. W usprawnienia technologiczne mające na celu wsparcie rozwoju biznesu i dwukrotne przyspieszenie tempa wdrażania nowych rozwiązań Bank planuje zainwestować łącznie ok. 1,5 miliarda złotych. Gruntowna zmiana technologii wykorzystywanych w Banku umożliwi skalowanie biznesu, gdyż szybka i efektywna kosztowo skalowalność jest podstawą nowoczesnego cyfrowego banku i umożliwi wyjście poza ramy tradycyjnych usług bankowych. Bank wprowadzi nowy model operacyjny skoncentrowany na jakości oraz zoptymalizuje wszystkie 38 kluczowych procesów end-to-end. Na moment publikacji strategii rozpoczęto już optymalizację dziewięciu z nich. W tym celu wykorzystane zostaną narzędzia eksploracji

procesów (ang. process mining), zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA) i sztuczna inteligencja.

Bank zwiększy też wykorzystanie potencjału posiadanych danych. Zaawansowane narzędzia analityczne wykorzystujące nowoczesne technologie takie jak chmura obliczeniowa, big data czy sztuczna inteligencja w procesach decyzyjnych wesprą rozwój biznesu, zwiększą jakość obsługi oraz efektywność działania.

Podstawowym założeniem strategii jest utrzymanie bezpiecznej i optymalnej pozycji kapitałowej i płynnościowej oraz spełnienie minimalnych wymogów regulacyjnych. Intencją Banku jest rozpoczęcie wypłaty dywidendy w czasie obowiązywania obecnej strategii, z poziomem wypłaty sięgającym 50% zysku netto w 2025 r.

Filar positive

Bank chce być liderem zrównoważonych finansów, rozwijając ofertę dedykowanych produktów i usług dla wszystkich linii biznesowych. Ich dynamiczna sprzedaż pozwoli na wzrost udziału zrównoważonego finansowania z 4,5% na koniec 2021 r. do 10,0% w 2025 r. Bank wdroży najwyższe standardy zarządzania ryzykiem ESG i konsekwentnie będzie poprawiał profil ryzyka ESG swojego portfela kredytowego. Ponadto Bank będzie konsekwentnie mierzył i ograniczał ślad węglowy swojego portfela poprzez wsparcie Klientów w ich transformacji. Bank dąży również do uzyskania własnej neutralności klimatycznej dzięki zmniejszeniu zużycia zasobów oraz wdrożeniu odpowiedzialnych praktyk zakupowych. Do 2025 r. Bank planuje zredukować emisję CO₂ z działalności operacyjnej o 55% (vs. 2019 r.) oraz zużycie papieru o 80% (vs. 2021 r.).

W relacji z Klientami dominować będzie odpowiedzialność, dostępność, transparentność i etyka. Nadrzędnym celem jest, aby Klient kupował świadomie to, czego potrzebuje oraz nie był zaskakiwany ukrytymi zapisami w umowach. Nasze oddziały będą nadal modernizowane tak, by spełniać szczególne potrzeby osób starszych i niepełnosprawnych. Zakładamy, że 50% sieci otrzyma certyfikat „Obiekt bez barier”. Bank nie planuje wprowadzać rozwiązań, które wymuszałyby rezygnację z wizyt Klientów w placówkach. Będzie natomiast aktywnie wspierał Klientów w transformacji cyfrowej.

Kontynuowane będzie zaangażowanie na rzecz lokalnych społeczności poprzez rozwój wolontariatu pracowniczego, czy dalsze wsparcie działań Fundacji BNP Paribas. Bank będzie inicjował debatę publiczną, prowadził działania edukacyjne i zawierał partnerstwa sektorowe i pozasektorowe, budując w ten sposób markę trwale związaną z dbałością o środowisko i sprawy ważne dla społeczeństwa.

Filar up

Strategia GOeyond jest strategią wzrostu. Naszym celem jest zwiększanie liczby obsługiwanych Klientów, wzmocnienie pozycji rynkowej i wzrost przychodów. Bank widzi potencjał do rozwoju we wszystkich segmentach Klientów.

Bankowość Detaliczna i Personal Finance

Priorytetem bankowości detalicznej i PF jest osiągnięcie wysokiej satysfakcji wśród Klientów (NPS Top 3 na rynku), dzięki której Bank zanotuje wzrost liczby aktywnych Klientów (o 0,5 miliona do 4,5 miliona) oraz zwiększy ich zaangażowanie w relację z Bankiem. Bank słuchając opinii swoich Klientów i pracowników będzie wdrażał innowacyjne produkty i usługi korzystając często ze współpracy z wewnętrznymi (spółki z Grupy BNP Paribas) oraz zewnętrznymi partnerami oraz zakłada jeszcze większe niż dotąd wykorzystanie spersonalizowanej komunikacji opartej o zaawansowany CRM i analitykę danych. Planowana jest dalsza digitalizacja procesów klientów przy jednoczesnej zdalnej dostępności ekspertów Banku w ramach nowo tworzonego omnikanalowego modelu sprzedaży i obsługi Klientów (ponad 90% kluczowych procesów dla Klientów indywidualnych ma być dostępnych w kanałach zdalnych, a sprzedaż przez kanały cyfrowe ma przekroczyć 50%). Bank będzie oferował Klientom także usługi wykraczające poza tradycyjną bankowość poprzez wykorzystanie rozwiązań otwartej bankowości, kontekstowego finansowania w e-commerce czy zaferowanie produktów i usług powiązanych z Celami Zrównoważonego Rozwoju. Finalnie Bank zakłada aktywny, ale zrównoważony rozwój w głównych obszarach działalności detalicznej, tj. osiągnięcie 7% udziału w rynku nowej sprzedaży kont, kredytów gotówkowych oraz kredytów hipotecznych.

Bankowość MŚP, Korporacyjna i CIB

Bank chce być numerem 1 dla Klientów międzynarodowych (wzrost liczby aktywnych Klientów o ponad 22% vs. 2021 r.) dzięki wykorzystaniu pozycji Grupy BNP Paribas jako lidera w Europie z szeroką obecnością na świecie oraz globalnymi rozwiązaniami, produktami i wiedzą ekspercką. Bank dąży do bycia bankiem pierwszego wyboru dla dużych korporacji z rozwiązaniami „szytymi na miarę” i doskonałym modelem obsługi. Bank zapewni obsługę Klientów z segmentu polskich korporacji i MŚP z wykorzystaniem zdalnych i cyfrowych rozwiązań, przy jednoczesnym wsparciu ekspansji międzynarodowej naszych Klientów na podstawie doświadczeń z 65 krajów. Bank chce zwiększyć bazę aktywnych Klientów obsługiwanych w segmencie bankowości MŚP i korporacyjnej o ponad 18% względem 2021 r. Będzie też dążył do doskonałości operacyjnej w celu budowy pozytywnych doświadczeń Klientów. Jednym z kluczowych celów w tym obszarze jest optymalizacja i skrócenie procesu kredytowego. Bank wykorzysta swoją pozycję lidera rynku w segmencie rolnym oraz swoje unikalne kompetencje w tym obszarze w celu wzmocnienia pozycji rynkowej wśród przetwórców żywności.

Bardziej szczegółowe informacje na temat założeń, celów i sposobów realizacji strategii GOeyond zawiera prezentacja stanowiąca załącznik do niniejszego raportu bieżącego.

Bank informuje, że przedstawione w raporcie bieżącym założenia i cele strategiczne nie stanowią prognozy lub szacunku wyników, w tym finansowych, i stanowią jedynie informację o planowanych priorytetach i kierunkach rozwoju na lata 2022-2025.

Zastrzeżenie prawne

Niniejszy materiał nie może być publikowany ani rozpowszechniany w państwach, w których taka publikacja lub rozpowszechnianie mogłyby stanowić naruszenie właściwych przepisów prawa lub regulacji.

Niniejszy materiał został przygotowany przez BNP Paribas Bank Polska S.A. („Bank”) i nie stanowi oferty, ani zaproszenia do złożenia oferty nabycia lub objęcia papierów wartościowych wyemitowanych przez Bank lub jakiegokolwiek porady lub rekomendacji w odniesieniu do tych papierów wartościowych. Żadna część niniejszego materiału, ani fakt jego dystrybucji, nie mogą stanowić podstawy zawarcia jakiegokolwiek umowy, zaciągnięcia jakiegokolwiek zobowiązania ani nie mogą stanowić podstawy podjęcia decyzji w przedmiocie inwestowania w papiery wartościowe Banku, i nie można się na niego powoływać w związku z jakąkolwiek umową, zobowiązaniem lub decyzją inwestycyjną.

Niniejszy materiał zawiera stwierdzenia dotyczące przyszłości, które opierają się na obecnej wiedzy i przewidywaniach Zarządu Banku i obarczone są szeregiem znanych oraz nieznanymi ryzyk, 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 niniejszym materiale. Ryzykiem, które na obecnym etapie jest identyfikowane przez Zarząd, lecz nie uwzględnione, są skutki wojny prowadzonej przez Rosję przeciwko Ukrainie, ale także skutki sankcji wprowadzonych przeciwko Rosji, Białorusi oraz wobec podmiotów i osób z tych krajów, a także skutki decyzji dotyczących zakończenia prowadzenia działalności w Rosji przez szereg podmiotów oraz potencjalnej nacjonalizacji przez Rosję majątków tam pozostawionych. Skala zdarzeń / zjawisk dotyczących wojny, jej bezprecedensowość na przestrzeni ostatnich 80 lat, uniemożliwia obecnie przewidzenie skutków ekonomicznych oraz społecznych, zarówno w wymiarze globalnym, jak i lokalnym. Bank pragnie podkreślić, iż nie jest zobowiązany do aktualizowania lub publicznego ogłaszania jakichkolwiek zmian i modyfikacji w odniesieniu do jakichkolwiek twierdzeń dotyczących przyszłości zawartych w materiale, Bank nie może jednak wykluczyć, że aktualizacja będzie konieczna i zostanie przygotowana.

Niniejszy materiał nie stanowi prognozy ani szacunku wyników. W związku z tym ewentualne zmiany strategii Banku lub zmiana zamiarów Banku wywołana nieprzewidywanymi okolicznościami mającymi wpływ na strategię lub zamiary Banku, nie będą podlegały publikacji w trybie przewidzianym dla informowania o zmianach prognozy lub szacunku wyników. Ani Bank, ani jakikolwiek z jego przedstawicieli, podmiotów zależnych bądź dominujących nie będzie ponosił odpowiedzialności za jakąkolwiek szkodę wynikającą z jakiegokolwiek użycia niniejszego materiału, jej części lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych lub na innej podstawie pozostającej w związku z materiałem.

Niektóre informacje zawarte w niniejszym materiale zostały zaczerpnięte z publicznie dostępnych źródeł, które Bank uważa za wiarygodne, niemniej Bank nie składa żadnych zapewnień co do ich precyzyjności lub kompletności. Informacje zawarte w niniejszym materiale powinny być czytane z zastrzeżeniem oraz łącznie ze wszystkimi innymi publicznie dostępnymi informacjami, w tym, tam gdzie znajduje to zastosowanie, ze wszystkimi szerszymi materiałami informacyjnymi opublikowanymi przez Bank. Informacje zawarte w niniejszym materiale nie podlegały niezależnej weryfikacji, oraz w każdej sytuacji mogą podlegać zmianom lub modyfikacjom.

Materiał zawiera informacje oraz wskaźniki finansowe, które nie były przedmiotem audytu, przeglądu lub innej oceny zewnętrznego audytora.

Podstawa prawna

Art. 17 ust. 1 Rozporządzenia MAR