

SIĘGA**My** PONAD HORYZONT

the only way is up

Strategia Banku Pekao na lata 2025–2027

Agenda

1

Trendy

2

Nasza Misja i Wizja. Pozycja Pekao

3

Filary i Kierunki strategiczne

4

Cele strategiczne

Strategiczna adaptacja wynikająca z trendów rynkowych

1

Permanentna zmienność otoczenia

2

Demografia – wyzwanie dla całej gospodarki

3

Ewolucja bankowości od sprzedaży produktów do koncentracji na potrzebach klienta

4

Epokowa rewolucja technologiczna

5

Transformacja energetyczna i przełom w inwestycjach

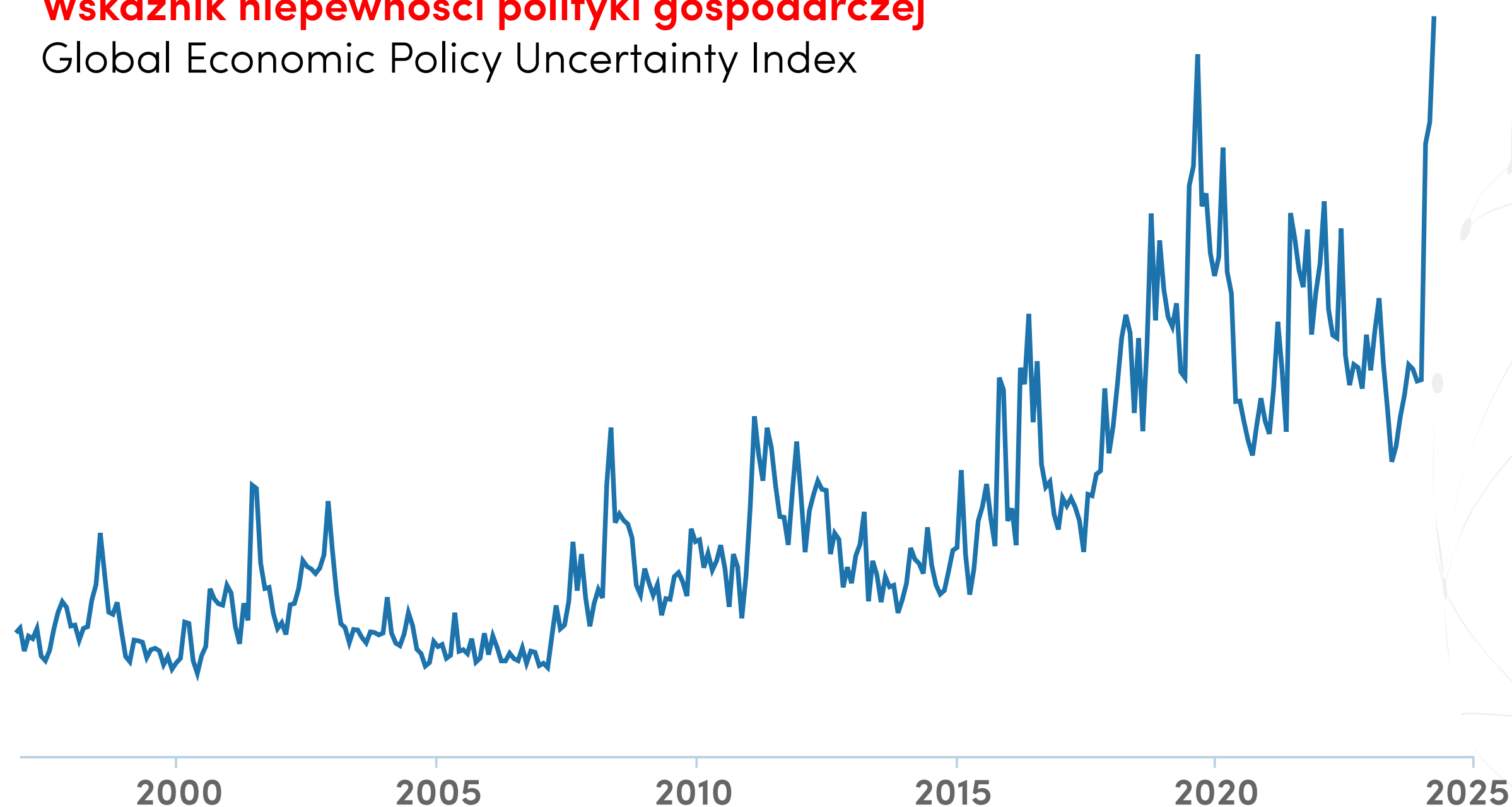
Wnioski z trendów przełożymy na **konkretne decyzje strategiczne i działania** w praktyce



Permanentna zmienność otoczenia

Wskaźnik niepewności polityki gospodarczej

Global Economic Policy Uncertainty Index



wojny handlowe

tarcia geopolityczne

wyzwania energetyczne

polaryzacja społeczeństwa

atomizacja łańcuchów dostaw

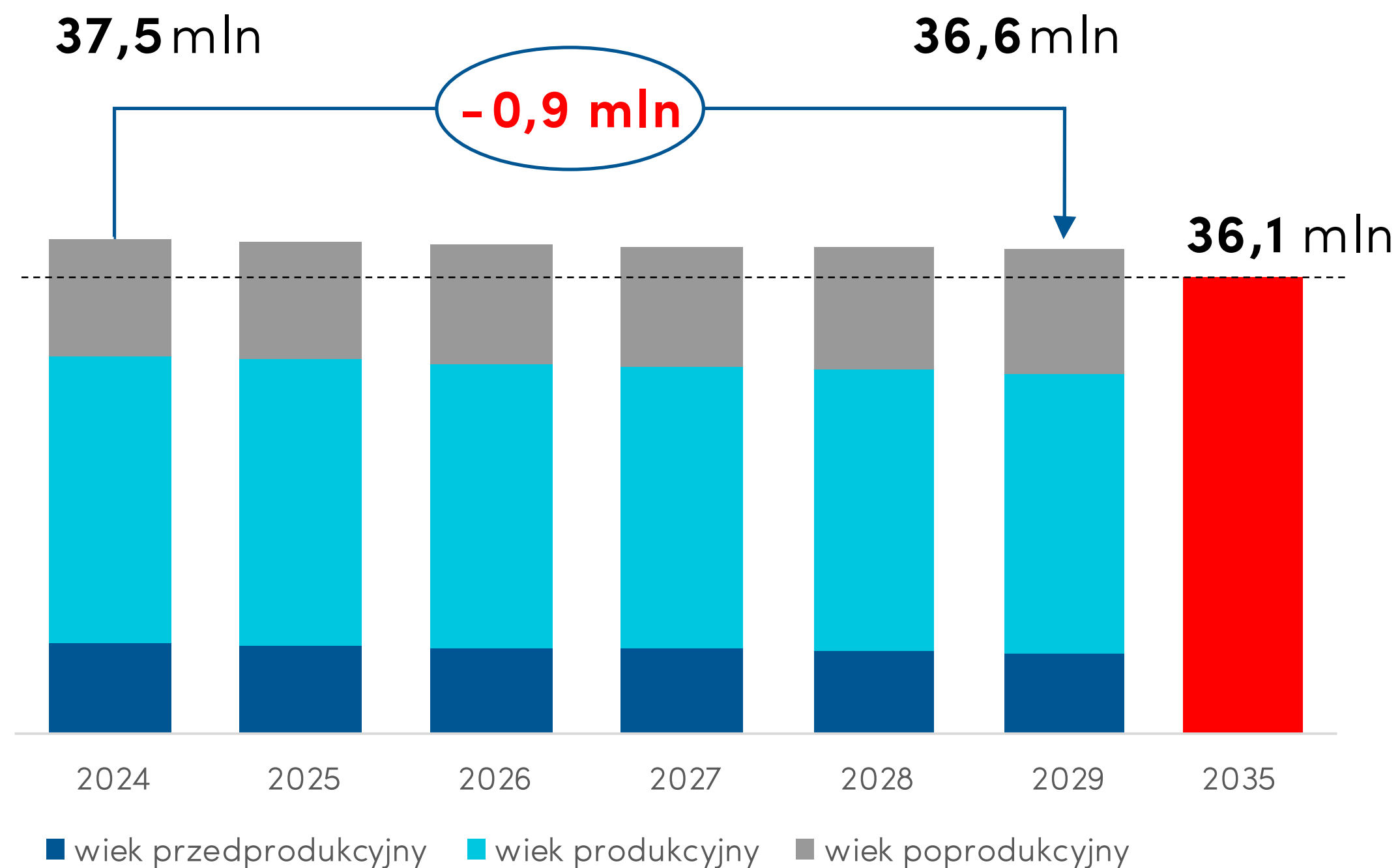
cyberterroryzm

deregulacja

Strategia musi być **odporna na zmienność otoczenia** i elastycznie reagować na potrzeby klientów

Demografia – wyzwanie dla całej gospodarki

Liczba ludności w Polsce do 2035 r.



W horyzoncie strategii struktura wiekowa ludności znacząco się nie zmieni. Niemniej kryzys demograficzny będzie się pogłębiał. GUS prognozuje łączny spadek liczby ludności w Polsce o **~1,4 mln do 2035 r.**

Źródło: GUS, ZUS, Pekao

1,1 mln klientów <26

Pekao na koniec 2024 r.

+37%

2024 vs 2021

Rekordowa akwizycja młodych klientów w latach 2021-2024 jako **silna baza wzrostu** w obliczu wyzwań demograficznych

Ewolucja bankowości od sprzedaży produktów do koncentracji na potrzebach klienta

r/r rośnie preferencja personalizacji we wszystkich generacjach¹

Generacja Z ● +13 pp

Millenialsi ● +18 pp

Generacja X ● +20 pp

Babyboomer ● +11 pp

Starsze generacje ● +10 pp



Unikalne możliwości personalizacji obsługi i oferty dzięki AI oraz wykorzystaniu partnerstwa z PZU

Epokowa rewolucja technologiczna

Obszary bankowości, które zmienia AI

OBSŁUGA
KLIENTA

HIPERPERSONALIZACJA

ZARZĄDZANIE
DANYMI

AUTOMATYZACJA
PROCESÓW

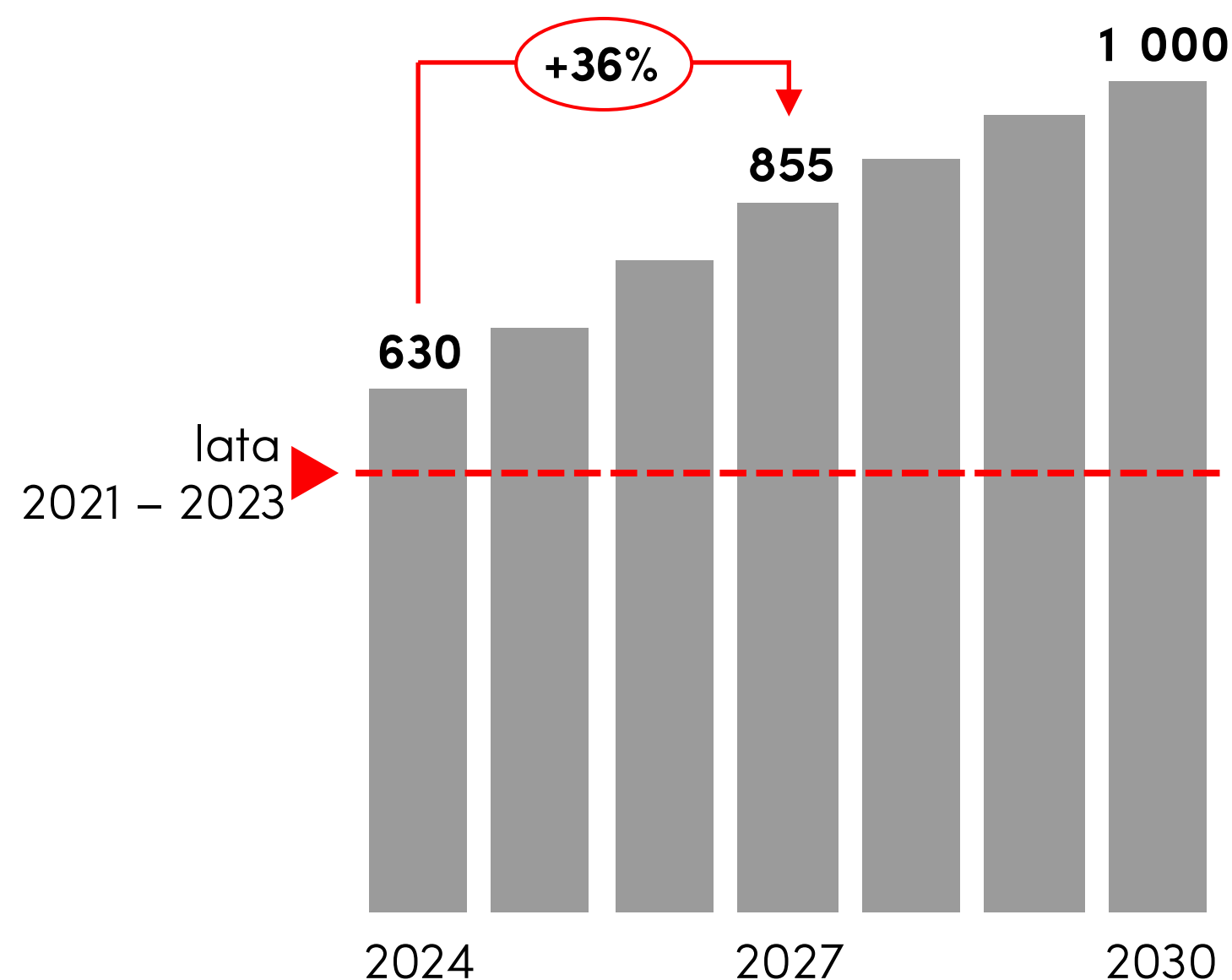
CYBERBEZPIECZEŃSTWO

RYZYZKO

AI zmienia zasady gry – podejście AI First stanie się siłą napędową naszego wzrostu, efektywności i doskonalenia kwalifikacji naszych pracowników

Transformacja gospodarki przełom w inwestycjach

Prognozowane nakłady w gospodarce
mld zł



Kluczowe obszary wzrostu wynikające
z dużych programów transformacyjnych¹

~40 mld zł sektor elektroenergetyczny

~30 mld zł zielona transformacja – pozostałe obszary²

~30 mld zł CPK, drogi, koleje

~60%

wzrost popytu na długoterminowe
finansowanie komercyjne¹

Wykorzystamy **ugruntowaną ekspertyzę Pekao**
w obsłudze przedsiębiorstw i korporacji

¹ Średniorocznie w okresie 2025-2030 r., w stosunku do średniego popytu/nakładów w okresie 2021-2023 r.

² Gazownictwo, ciepłownictwo, elektromobilność, efektywność energetyczna budynków

Źródło: Analizy Pekao w oparciu o dokumenty rządowe, plany inwestycyjne spółek oraz analizę dotychczasowych nakładów w poszczególnych obszarach gospodarki

Agenda

- 1 Trendy
- 2** Nasza Misja i Wizja. Pozycja Pekao
- 3 Filary i Kierunki strategiczne
- 4 Cele strategiczne

Nasze wartości, misja i wizja mówią jakim bankiem chcemy być

Misja

Z Tobą przez całe życie

Wspieramy klientów w każdej fazie ich życiowej podróży – od pierwszego konta po kluczowe decyzje, od lokalnego biznesu po międzynarodowy sukces. Dzięki zaangażowaniu naszych pracowników i inteligentnym technologiom, łączymy stuletnią tradycję Pekao z dynamicznym spojrzeniem w przyszłość.

Wizja

Pierwszy wybór na dziś i jutro

Być uniwersalnym, referencyjnym bankiem w Polsce – liderem inteligentnych technologii finansowych, wspierającym klientów w ich życiowej i biznesowej podróży. Tworzymy miejsce pracy, w którym pasja i rozwój pracowników przekładają się na wyjątkowe doświadczenia klientów.

Wartości

Prosto

Razem

Odważnie

Odpowiedzialnie

Z determinacją

Otwarcie

Uczciwie

**Sięgamy ponad
horyzont**

Jesteśmy bankiem z ugruntowaną pozycją na polskim rynku i szeroką paletą przewag rynkowych

5,6 mln
ROR

Lider akwizycji netto ROR w segmencie detalicznym (+6% r/r)

3,4 mln
klientów mobilnych

Dynamiczny przyrost liczby klientów bankowości mobilnej (+1,4 mln od 2020 r.)

1,1 mln
młodych

Skuteczność w zwiększaniu bazy młodych klientów

478
oddziałów

Obecność oddziałowa niemal w każdym powiecie – źródło przewagi konkurencyjnej

+40 pkt
satysfakcja z PeoPay

Ciągła poprawa satysfakcji klientów z korzystania z aplikacji mobilnej **PeoPay** (vs. 2020 r.)

+67%
GWP

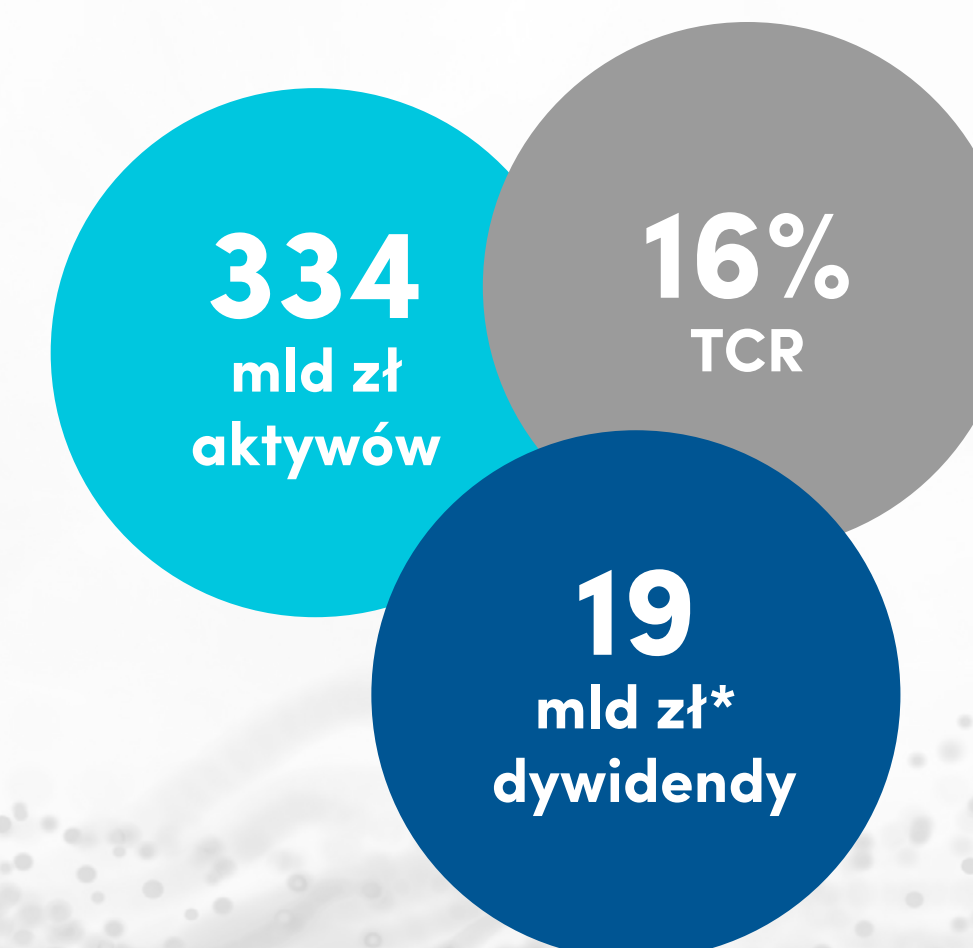
Wzrost składki przypisanej brutto (GWP) wsparty rozwojem partnerstwa z PZU

Silna pozycja
w dużych korporacjach

Co druga duża firma w Polsce jest klientem banku

#2 w finansowaniu
gospodarki

187 mld zł wolumen kredytów brutto na koniec 2024 r.



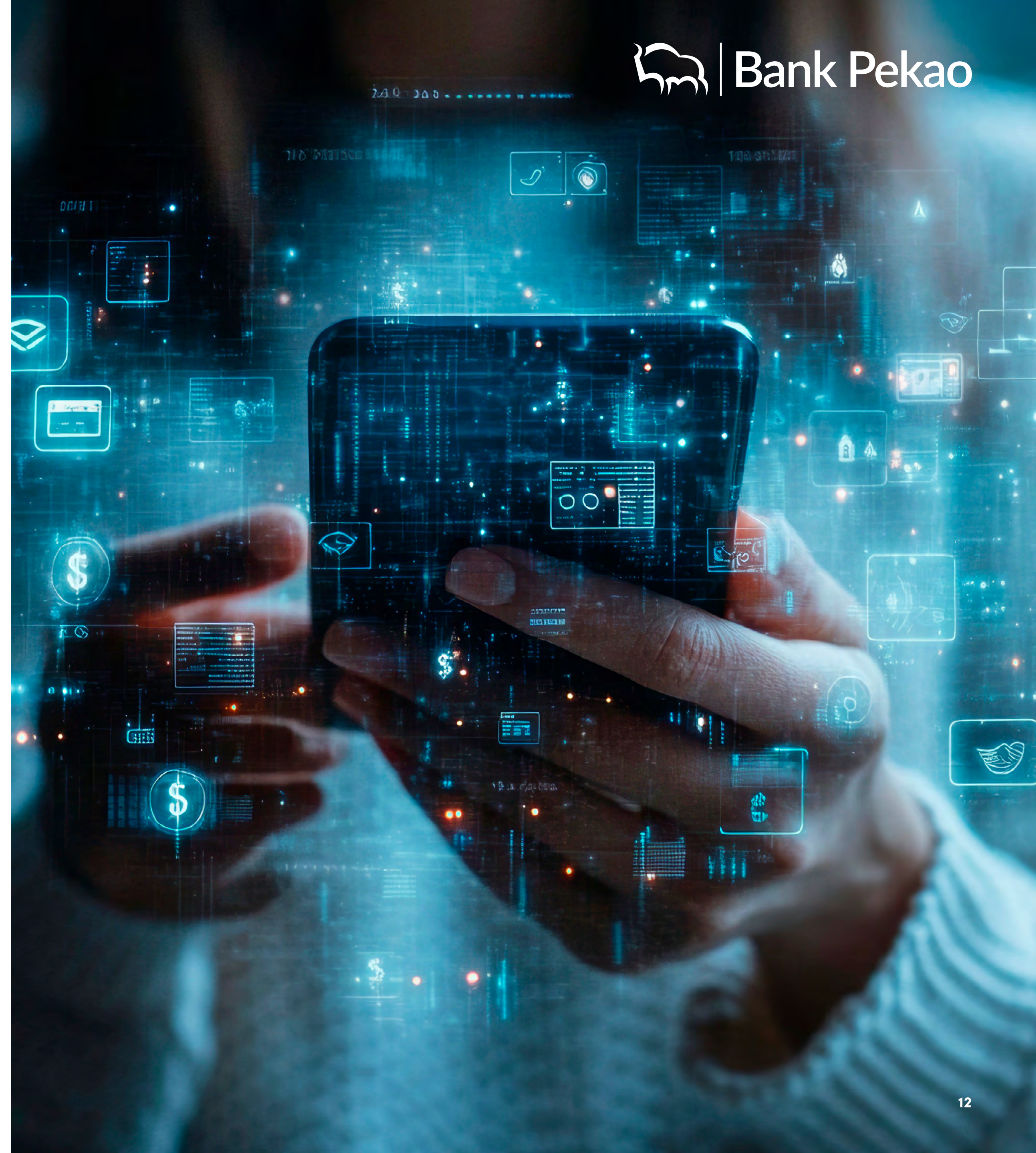
Agenda

- 1 Trendy
- 2 Nasza Misja i Wizja. Pozycja Pekao
- 3 Filary i Kierunki strategiczne**
- 4 Cele strategiczne

Strategię oparliśmy na 3 filarach,
które przeniosą nas do całkowicie
innego wymiaru bankowości

FILARY

Wzrost | Dostępność | Sprawność



Postawimy na wzrost w kluczowych segmentach i produktach dzięki czemu poprawimy wynik oraz udziały rynkowe

Wzrost

1. **Wspieranie aktywności naszych klientów** z wrażliwością na zmiany zachodzące w cyklu życia człowieka
2. Wykorzystanie partnerstwa z Grupą PZU i **zbudowanie pozycji lidera wzrostu na rynku bancassurance**
3. **Zintegrowanie produktów z Grupy Pekao (leasing, faktoring)** z odpowiedzialnością za relacje z klientami - zwłaszcza w przedsiębiorstwach i mikroprzedsiębiorstwach
4. Wzrost biznesu bankowości korporacyjnej i przedsiębiorstw poprzez **wykorzystanie momentu gospodarczego** oraz kompetencji branżowych banku

CELE 2027

1,4 mln

klientów młodych
do 26 r.ż.

+700 tys.

klientów
aktywnych

1 mld zł

składka przypisana
brutto

1

lider bankowości
korporacyjnej

TOP3

Leasing
& Faktoring



Sprawimy, że korzystanie z usług bankowych będzie bardziej nowoczesne, wygodne i dostosowane do stylu klienta

Dostępność

5. Zintegrowany model obsługi klientów z najwyższej jakości bankowością konwersacyjną i zoptymalizowanym formatem oddziałów
6. Klient i jakość obsługi w centrum naszej uwagi, aby **uczynić kontakt z bankiem przyjaznym doświadczeniem**

CELE 2027

4,4 mln

aktywnych
klientów mobile

72%

udział sprzedaży
zdalnej

TOP3 NPS

w segmentach
masowych



Zwiększymy sprawność operacyjną dzięki szybkim i nowoczesnym procesom oraz aspiracyjnej kulturze organizacyjnej

Sprawność

7. Budowa efektywnego ekosystemu danych - zintegrowane i efektywne raportowanie zarządcze oraz finansowe
8. Ergonomizacja kluczowych procesów oparta o ciągłe doskonalenie
9. Aspiracyjna kultura organizacyjna wsparta dynamizmem postaw, decyzywnością i chęcią sięgania po nowe rozwiązania

CELE 2027

30%

udział kanałów zdalnych w sprzedaży kredytów dla biznesu

70%

wskaźnik digitalizacji MŚP, MID i Korpo

x3,5

wzrost liczby systemów w chmurze

80%

pracowników używających AI

ESG jest integralną częścią naszej strategii biznesowej

ŚRODOWISKO

Osiągnięcie neutralności klimatycznej Grupy Pekao do 2050 roku

Sfinansowanie projektów zielonych kwotą 9 mld zł¹

Rozwój produktów i modelu współpracy z klientami wspierający zrównoważoną transformację działalności

KWESTIE SPOŁECZNE

Dążymy, aby w Grupie Pekao co najmniej **33% stanowisk w najwyższej kadrze menedżerskiej** było zajmowane przez kobiety

Na porównywalnych stanowiskach **różnica wynagrodzeń** w Grupie Pekao < 5%²

Utrzymanie **wysokiego poziomu zaangażowania** pracowników

Utrzymanie **działań wolontaryjnych** oraz wzmocnienie obecności banku w lokalnych społecznościach

Wzmocnienie zaangażowania w **akcje edukacyjne** dla klientów

ŁAD KORPORACYJNY

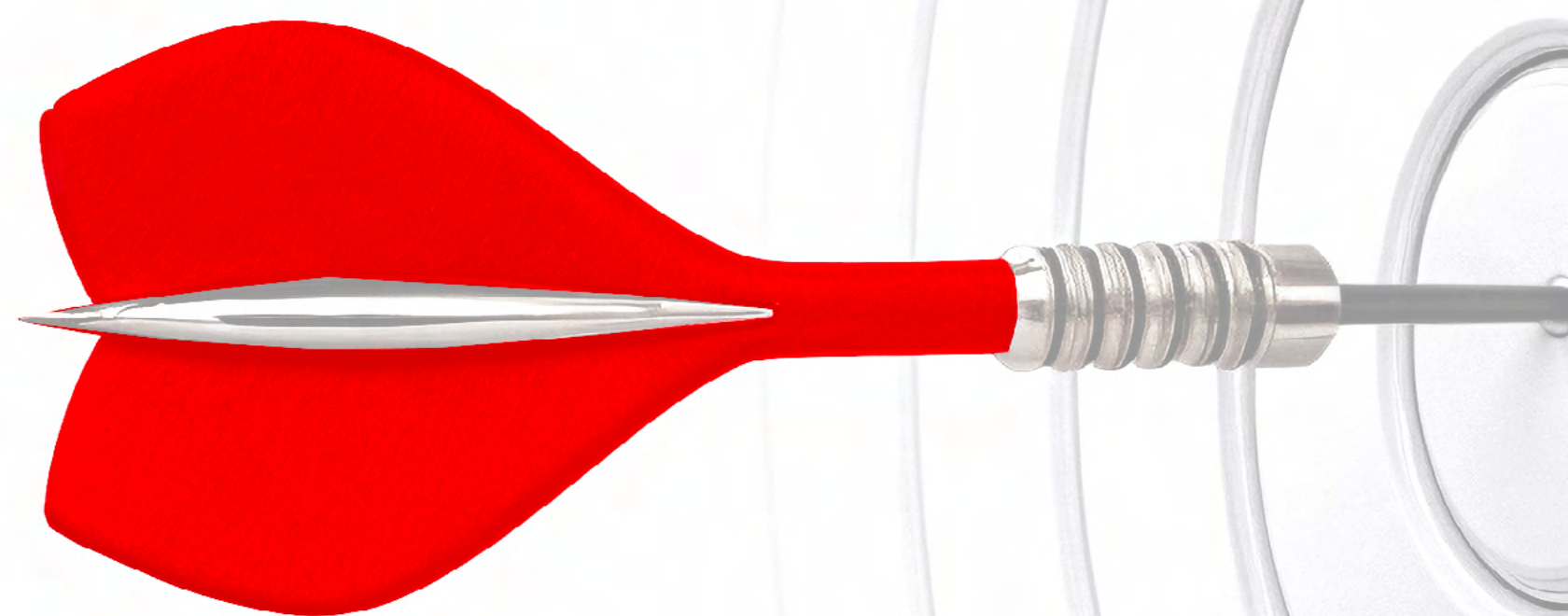
Doskonalenie narzędzi ryzyka wspierających ocenę klientów w obszarze ESG

90% dostawców (biorących udział w procesach zakupowych) **deklarujących przestrzeganie Kodeksu etyki dostawców**

Budowanie kompetencji ESG (kompleksowe, profilowane programy szkoleniowe)

¹ Zielone finansowanie: odnawialne źródła energii, transport niskoemisyjny, budownictwo energooszczędne, efektywność energetyczna, gospodarka obiegu zamkniętego, bioróżnorodność, ochrona przed zanieczyszczeniami, ochrona zasobów wodnych

² Struktura wynagrodzeń zapewniająca równą płacę za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości - do analizy Bank wykorzystuje metodologię Korn Ferry/Hay (poziomy i rodziny stanowisk), w ramach których porównuje różnicę wynagrodzeń



Do celu przez działania

Wzrost | Wspieranie aktywności naszych klientów z wrażliwością na zmiany zachodzące w cyklu życia człowieka

CELE 2027

1,4 mln

klientów młodych
< 26 r.ż.

+700 tys.

aktywnych
klientów

CO ZROBIMY?

- Rozbudujemy **produkty dla młodych klientów** – dopasowane do ich stylu życia, relacji społecznych i potrzeb.
- Stworzymy kompleksową ofertę **dla klientów aktywnych** w życiu zawodowym i prywatnym.
- Ułatwimy zarządzanie wspólnymi finansami – **zdalnie i prosto.**
- Rozwiniemy narzędzia **wspierające planowanie finansów** osobistych i inwestycji.
- Wykorzystamy obecność banku w mniejszych miejscowościach, aby **wspierać lokalną działalność klientów.**

Wzrost | Wykorzystanie partnerstwa z Grupą PZU i zbudowanie pozycji lidera **wzrostu na rynku bancassurance**

CELE 2027

1 mld zł

składka przypisana brutto (GWP)

x5

wzrost GWP dla produktów standalone

CO ZROBIMY?

- Stworzymy **silną linię ubezpieczeń standalone**, dostępnych poza produktami bankowymi – jako osobna wartość dla klienta.
- Spersonalizujemy ofertę, dzięki czemu ubezpieczenia będą **dostosowane do wydarzeń życiowych** i cyklu życia klienta – rekomendowane w czasie rzeczywistym.
- Umożliwimy **w pełni zdalny zakup** i zarządzanie ubezpieczeniami.
- Wprowadzimy produkty ubezpieczeniowe **dla segmentu biznesowego** powiązane z finansowaniem.

Wzrost | Zintegrowanie produktów z **Grupy Pekao (leasing, faktoring)** z odpowiedzialnością za relacje z klientami – zwłaszcza w przedsiębiorstwach i mikroprzedsiębiorstwach

CELE 2027

TOP3

leasing
i faktoring

x2

liczba nowych
klientów faktoringu
i leasingu

CO ZROBIMY?

- W pełni wykorzystamy **szerszą ofertę Grupy Pekao** do wsparcia i uproduktowania klientów.
- Wysoko **spozycjonujemy produkty** takie jak leasing i faktoring, aby zwiększyć ich dostępność i dotrzeć do klientów.
- **Zautomatyzujemy i usprawnimy procesy** dzięki czemu klienci szybciej uzyskają dostęp do finansowania i skoncentrują się na rozwoju swojego biznesu.

Wzrost | Wzrost biznesu bankowości korporacyjnej i przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie momentu gospodarczego oraz kompetencji branżowych Banku

CELE 2027

1

lider bankowości korporacyjnej

1

lider bankowości dla sektora publicznego

CO ZROBIMY?

- Zwiększymy siłę rażenia poprzez pełną mobilizację ekspertów z biznesu i ryzyka, aby brać **udział w najlepszych projektach** transformacyjnych.
- Postawimy na prognozowanie potrzeb w priorytetowych sektorach z myślą o **długofalowym wzroście**.
- Poprawimy modele limitów i procesy decyzyjne **dla sprawniejszego finansowania** strategicznych klientów.

Dostępność | Zintegrowany model obsługi klientów z najwyższej jakości bankowością konwersacyjną i zoptymalizowanym formatem oddziałów

CELE 2027

4,4 mln

klientów
mobile

x3

zwiększenie
interakcji z klientami
w kanale *voice*

72%

udział sprzedaży
digital

CO ZROBIMY?

- Wprowadzimy **zintegrowany model obsługi w kanałach bankowych**, aby zapewnić ciągłość, prostotę i personalizację dla klienta, niezależnie od tego w którym kanale realizuje proces.
- Rozwiniemy **interaktywne możliwości** PeoPay, Contact Center, Pekao24 wykorzystując najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne.
- Uczynimy Contact Center i **bankowość konwersacyjną** naszą mocną stroną.
- **Zdefiniujemy nową rolę oddziałów** koncentrując się na funkcjach edukacyjnych i doradztwie. Zachowując sieć oddziałów poprawimy ich format i zoptymalizujemy powierzchnię.

Dostępność | Klient i jakość obsługi w centrum naszej uwagi,
aby uczynić **kontakt z bankiem przyjaznym doświadczeniem**

CEL 2027

CO ZROBIMY?

**NPS
TOP3**

w segmentach
masowych

- Będziemy **monitorować doświadczenia klientów** systemowo, nie incydentalnie.
- **Rozwiniemy model obsługi** uwzględniający zmieniające się potrzeby klientów.
- **Uprościmy komunikację i zwiększymy intuicyjność** cyfrowych rozwiązań, aby klienci wybierali kanały zdalne jako pierwszą opcję kontaktu z bankiem.

Sprawność | Budowa **efektywnego ekosystemu danych** – zintegrowane i efektywne raportowanie zarządcze oraz finansowe

CEL 2027

Wdrożenie fundamentów ekosystemu i start pracy w modelu **Data Driven**

CO ZROBIMY?

- **Zintegrujemy środowisko danych** w celu poprawy procesów biznesowych.
- Stworzymy i wdrożymy fundamenty ekosystemu danych umożliwiające **generowanie synergii** między systemami a modelami AI, ML, BI/CRM.
- Zbudujemy **nowy model zarządzania informacją** wspierający realizację celów strategicznych w oparciu o uproszczone i przyspieszone procesy oraz dedykowane narzędzia.

Sprawność | Ergonomizacja kluczowych procesów

oparta o ciągłe doskonalenie

CELE 2027

30%

udział kanałów
zdalnych w sprzedaży
kredytów dla biznesu

70%

wskaźnik digitalizacji
MŚP, MID i Korpo

x3,5

wzrost liczby
systemów w chmurze

CO ZROBIMY?

- „Uprościmy co się da”.
- Wdrożymy kompleksowy **Model Doskonałości Operacyjnej**, aby w sposób ciągły monitorować i usprawniać kluczowe procesy.
- Przyspieszymy procesy kredytowe dla mikroprzedsiębiorców, w tym **rozszerzymy możliwości** w modelu samoobsługowym.
- **Zdigitalizujemy i zautomatyzujemy** kluczowe procesy dla przedsiębiorstw.
- Zbudujemy elastyczną, **skalowalną architekturę IT** zapewniającą szybką adaptację do zmieniających się potrzeb biznesu.
- Zwiększymy liczbę rozwiązań **w chmurze**.

Sprawność | **Aspiracyjna kultura organizacyjna** wsparta dynamizmem postaw, decyzyjnością i chęcią sięgania po nowe rozwiązania

CELE 2027

10%

wzrost efektywności pracy

>2x

liczba rozwiązań AI w banku

80%

pracowników używających AI

CO ZROBIMY?

- Zbudujemy kulturę, w której **będziemy działać szybciej i myśleć ambitniej**, a tym samym sprawniej osiągać konkretne rezultaty.
- Będziemy wspierać liderów, którzy **inspirują i tworzą przestrzeń do działania** – wyznaczają ambitne cele, motywują zespoły i rozwijają potencjał ludzki.
- Zainwestujemy w kompetencje przyszłości poprzez stworzenie **Centrum Kompetencji AI**, aby przyspieszyć implementację nowych technologii w całej organizacji.

Agenda

- 1 Trendy
- 2 Nasza Misja i Wizja. Pozycja Pekao
- 3 Filary i Kierunki strategiczne
- 4 Cele strategiczne**

Scenariusz makroekonomiczny 2025-2027¹

Plan finansowy na lata 2025-2027

	2025P	2026P	2027P
PKB r/r %	3,9	3,5	3,2
Inflacja (śr.) %	4,3	2,6	2,5
Inflacja (eop) %	2,9	2,8	2,5
WIBOR 3M (śr.) %	5,49	4,20	3,64
Stopa referencyjna (eop) %	4,75	3,75	3,50
Maksymalne oprocentowanie kredytów (eop) %	16,50	14,50	14,00
Kurs wymiany EUR (eop)	4,24	4,22	4,20
Kurs wymiany USD (eop)	3,91	3,86	3,84

¹ Prognoza makroekonomiczna spójna z Grupą PZU

Wykorzystamy wiele dźwigni do budowania wartości banku

Zwrot na kapitale (ROE)



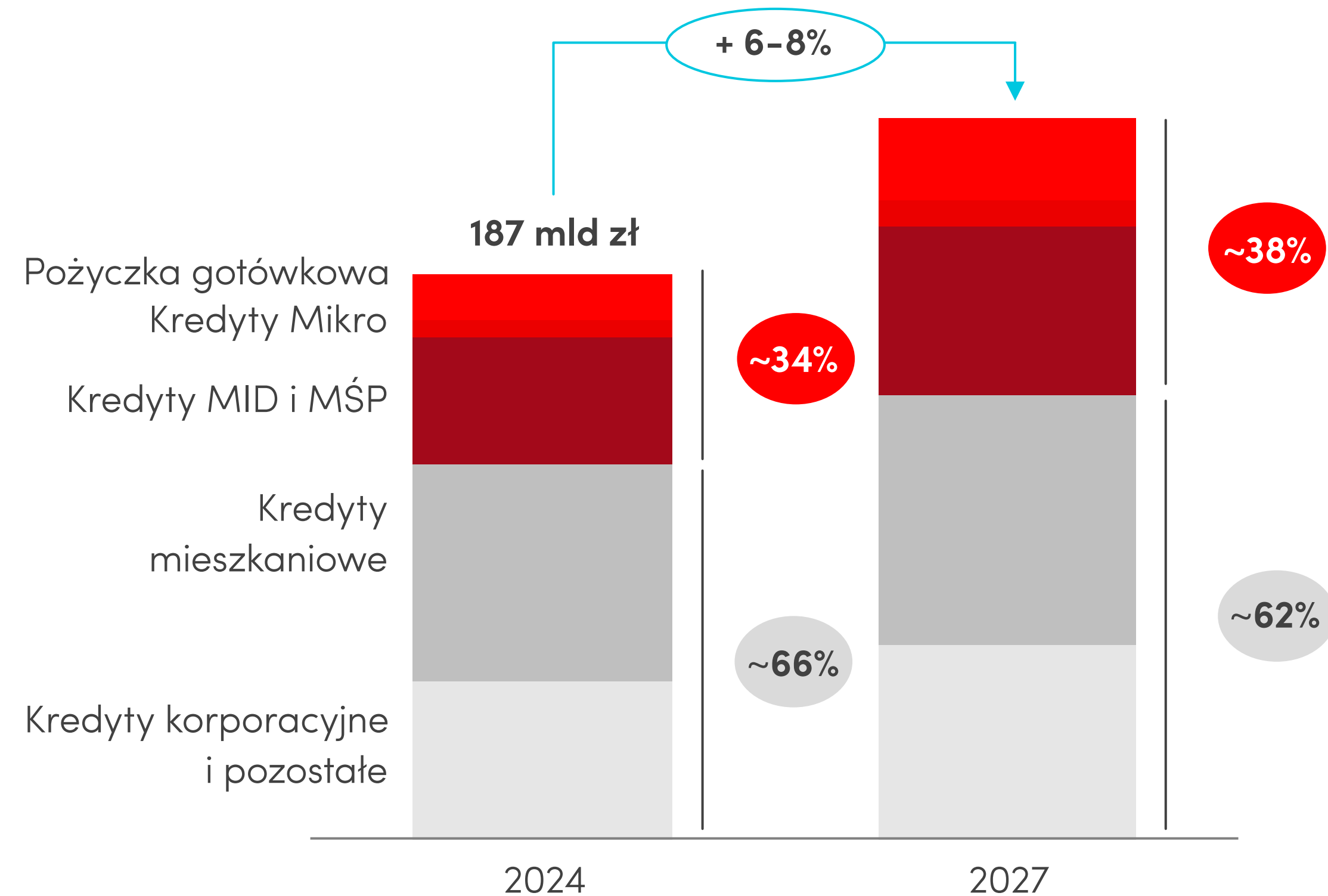
- Wzrost udziału w rynku w obszarach i produktach strategicznych
- Zmiana struktury przychodów w kierunku budowania silnego wyniku pozaodsetkowego
- Bezpieczny profil ryzyka
- Inwestycje w technologie wspierające doświadczenia naszych klientów i pracowników
- Optymalizacja zwrotu z kapitału

Naszym celem jest osiągnięcie ROE na poziomie >18% pomimo oczekiwanego spadku stóp procentowych*

*Przy założeniu stopy referencyjnej NBP w wysokości 3,5% na koniec 2027 roku

Dynamiczny wzrost zakotwiczony silnym spozycjonowaniem w rentownych segmentach

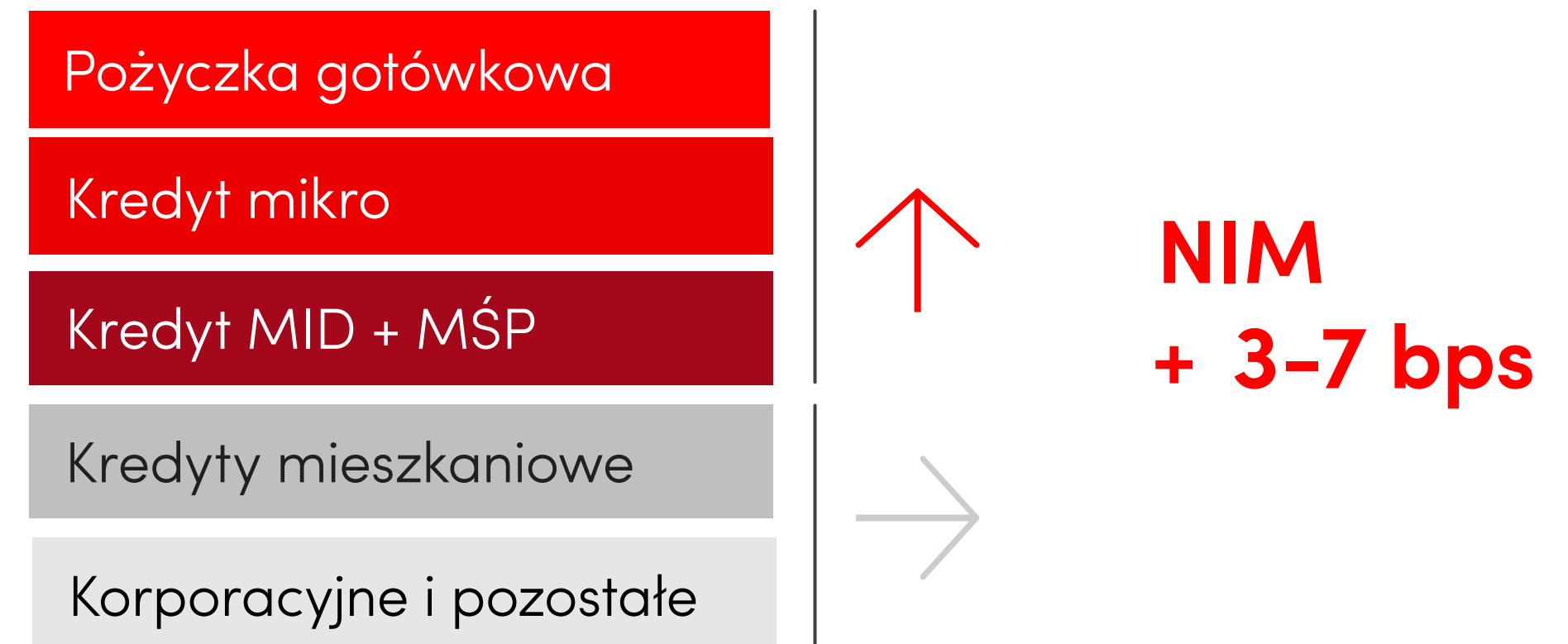
Wzrost i ewolucja portfela



○ CAGR 2027 vs 2024 %

Zmiana struktury portfela pozytywnie wpłynie na poziom marży odsetkowej i częściowo zneutralizuje wpływ niższych stóp procentowych

Strategia wzrostu vs rynek

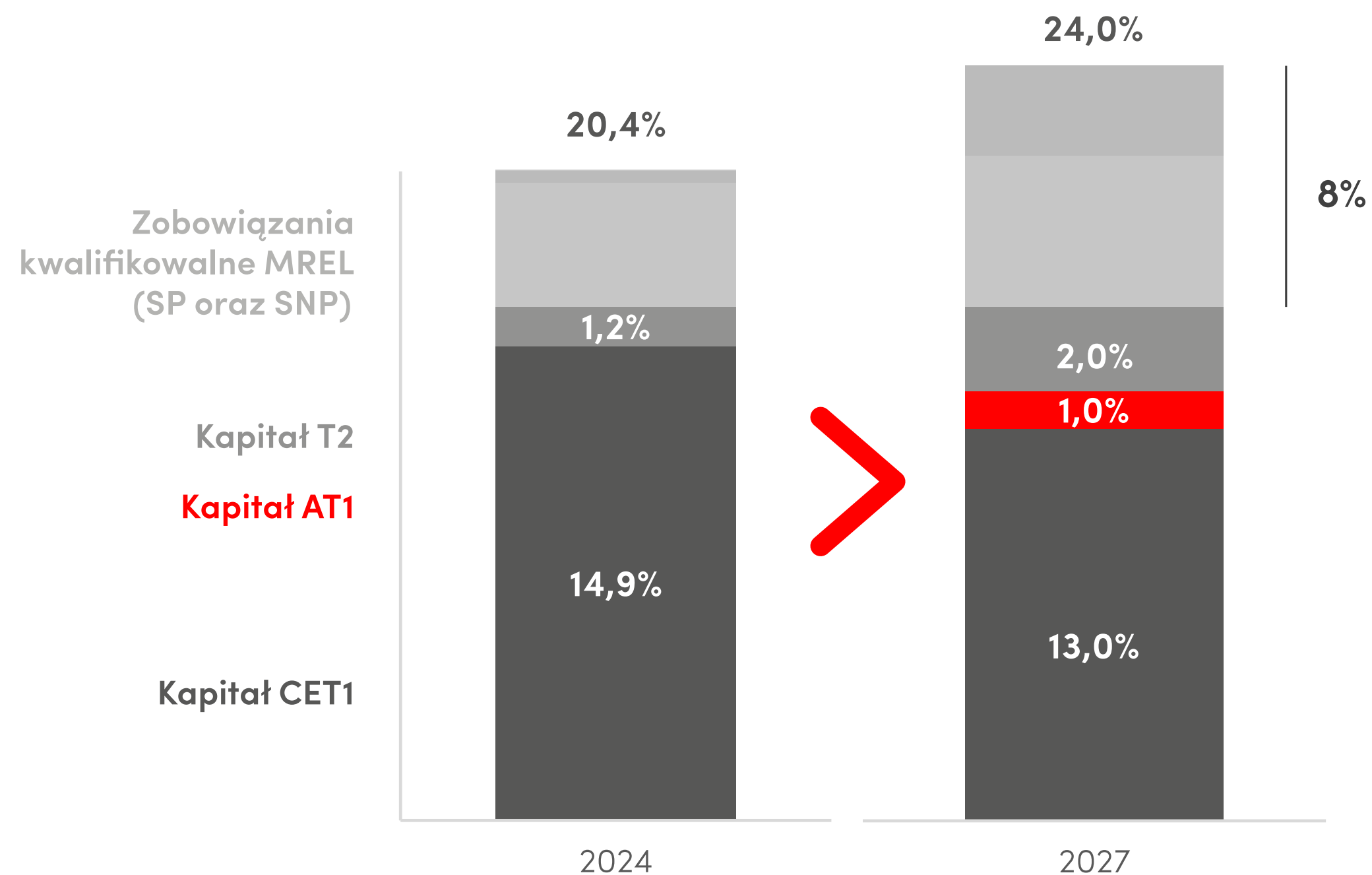


Obszary wspierające wzrost wyniku prowizyjnego

- 1** Wzrost kredytowy w strategicznych obszarach i produktach powyżej rynku
- 2** Penetracja produktami ubezpieczeniowymi
- 3** Cross-sell

Silna pozycja kapitałowa będzie wspierać politykę dywidendową

Docelowa struktura kapitału



- Bezpieczna pozycja kapitałowa, bufor zarządczy **powyżej 3%**
- Współczynnik LR **powyżej 5%**
- Bezpieczny profil płynnościowy, LCR i NSFR **powyżej 130%**
- Utrzymanie atrakcyjnej polityki dywidendowej w przedziale **50-75%**
- Efektywna struktura kapitałowa (instrumenty AT1 oraz T2)
- Regularna obecność na lokalnym i europejskim rynku długu

Kluczowe aspiracje strategiczne w perspektywie 2027 roku

ROE
>18%

C/I
<35%

CoR
65-75 bps

Dywidenda¹
50-75%

¹Wskaźnik wypłaty dywidendy

Zastrzeżenia prawne

Prezentacja ma charakter wyłącznie informacyjny. Prezentacja nie zawiera kompletnej ani całościowej analizy finansowej lub handlowej Banku Pekao ani Grupy Banku Pekao. Nie przedstawia również jej pozycji i perspektyw w całościowy sposób. Prezentacja w żadnym wypadku nie stanowi i nie powinna być traktowana jako oferta sprzedaży, zaproszenie do składania zapisów lub zachęta do kupna lub zapisów na jakiegokolwiek papiery wartościowe Banku Pekao. W szczególności nie stanowi ona rekomendacji do podejmowania decyzji inwestycyjnych związanych z akcjami lub innymi papierami wartościowymi Banku Pekao ani jego podmiotów zależnych.

Ta prezentacja może zawierać stwierdzenia dotyczące przyszłości. Nie mogą być one jednak odbierane i traktowane jako zapewnienie lub projekcję oczekiwanych przyszłych wyników Banku Pekao lub Grupy Banku Pekao. Stwierdzenia dotyczące oczekiwań odnośnie do przyszłych wyników finansowych nie są gwarancją ich osiągnięcia w przyszłości. Są oparte na bieżących oczekiwaniach lub poglądach Zarządu Banku Pekao i zależą od szeregu czynników, które mogą powodować, że faktyczne wyniki będą różnić się od wyników opisanych w tym dokumencie. Wiele spośród tych czynników pozostaje poza wiedzą, świadomością i kontrolą spółki czy możliwością ich przewidzenia.

Na podstawie tej prezentacji nie mogą zostać udzielone żadne zapewnienia ani oświadczenia. Bank Pekao, jego dyrektorzy, członkowie kierownictwa lub przedstawiciele takich osób nie ponoszą odpowiedzialności z jakiegokolwiek tytułu w związku z dowolnym wykorzystaniem tej prezentacji lub informacji w niej zawartych. Ponadto żadne zawarte w niej informacje nie stanowią zobowiązania ani oświadczenia Banku Pekao, jego kierownictwa, dyrektorów, Akcjonariuszy, podmiotów zależnych lub przedstawicieli takich osób.

Prezentacja nie jest przeznaczona do rozpowszechniania na terytorium państw, w których rozpowszechnianie informacji w niej zawartych może podlegać ograniczeniom lub być zakazane przez prawo.

