



Piano di Industria: Target 2017-2019
Implementing a Professional Business & ICT Platform to
support «European Financial Service Industry»

Dr. Stefano Achermann, CEO Be TSE
Investor Presentation,
Piazza Affari Milan, 15.09.2016

Agenda



- I. «The State of the Nation». Dal 2008 ad oggi: percorso ed affermazione di una piattaforma di servizi professionali realmente europea
- II. Prospettive di business e direttrici di sviluppo per il periodo 2017-2019: i nuovi obiettivi del «Piano di Industria»

La nostra missione è contribuire al successo dell'Industria per la quale operiamo supportandone la trasformazione e creando valore tangibile e duraturo

LA NOSTRA MISSIONE

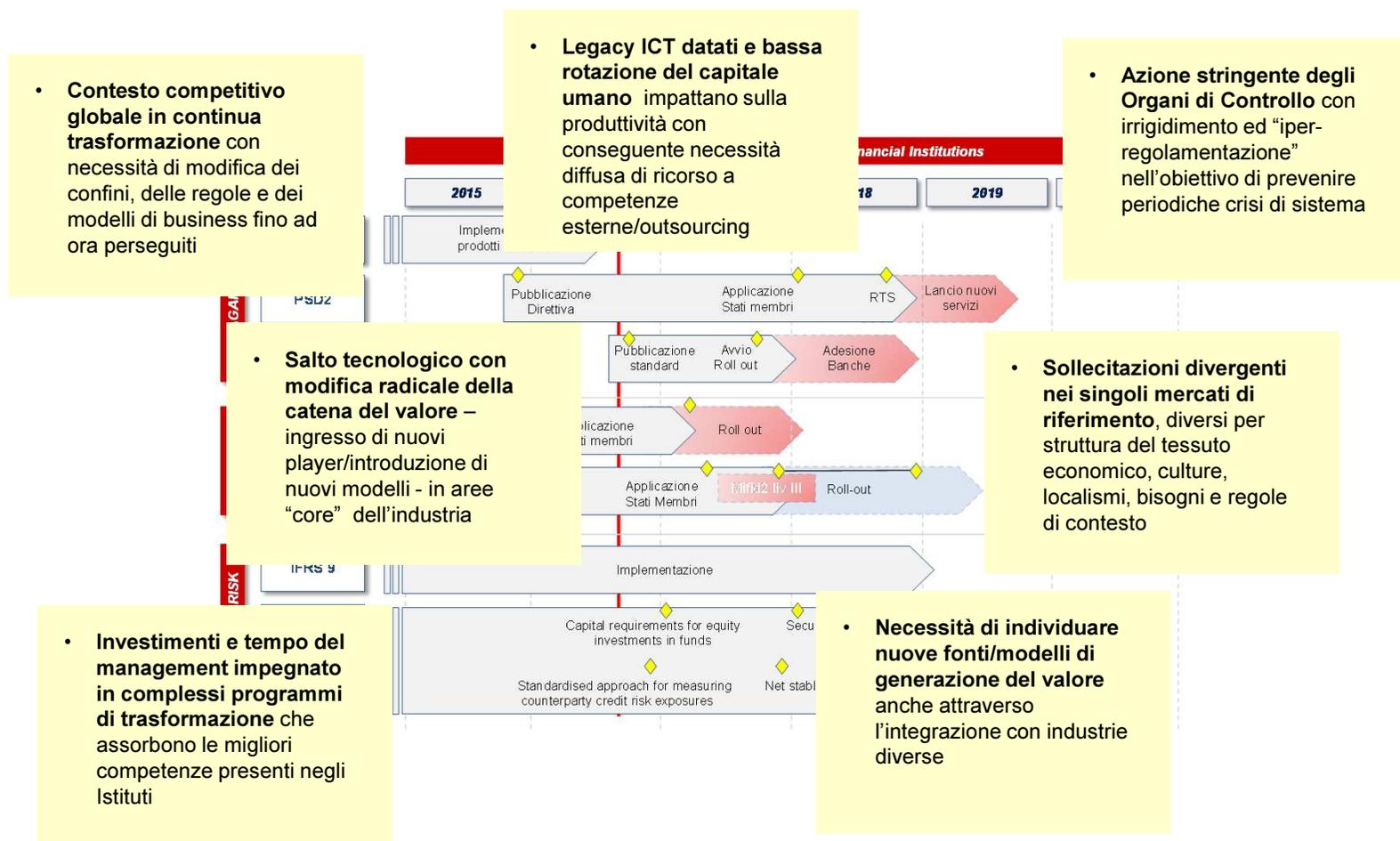
- Be supporta le **principali Banche ed Assicurazioni Europee** - ed alcuni dei principali operatori del settore pubblico e privato - **nel gestire le complessità derivanti dall'evoluzione del business.**
- **Lavoriamo al fianco dei nostri clienti per aiutarli a raggiungere i traguardi più sfidanti:** riprogettare modelli di business, allinearli con i requisiti regolamentari e di mercato, entrare nell'era digitale, gestire al meglio le performance ed esportare modelli di successo in settori ad alta redditività.

Be è capace di **rendere naturali i cambiamenti più complessi.**

- I nostri team garantiscono **elevati standard di performance, competenza specialistica** nel mondo dei **servizi finanziari ed accesso alle istituzioni** che rappresentano il presente e il futuro di questo settore
- Operiamo oggi in **8 paesi europei** offrendo servizi che vanno dalla **consulenza di business allo sviluppo di soluzioni operative e tecnologiche**, con l'obiettivo di portare innovazione ed eccellenza ai nostri clienti
- **La competenza è il nostro elemento distintivo.** Abbiamo il privilegio di avere con noi i migliori professionisti dell'industria finanziaria e puntiamo ad arricchire continuamente la nostra offerta con nuove professionalità
- Ricerchiamo **il talento, la passione, la disciplina e l'energia** necessarie per affrontare la complessità di un mondo in continua evoluzione

Vogliamo essere parte dell'Industria Finanziaria del futuro supportandone l'evoluzione dei modelli di business, la rivoluzione digitale e la «Roadmap» regolamentare

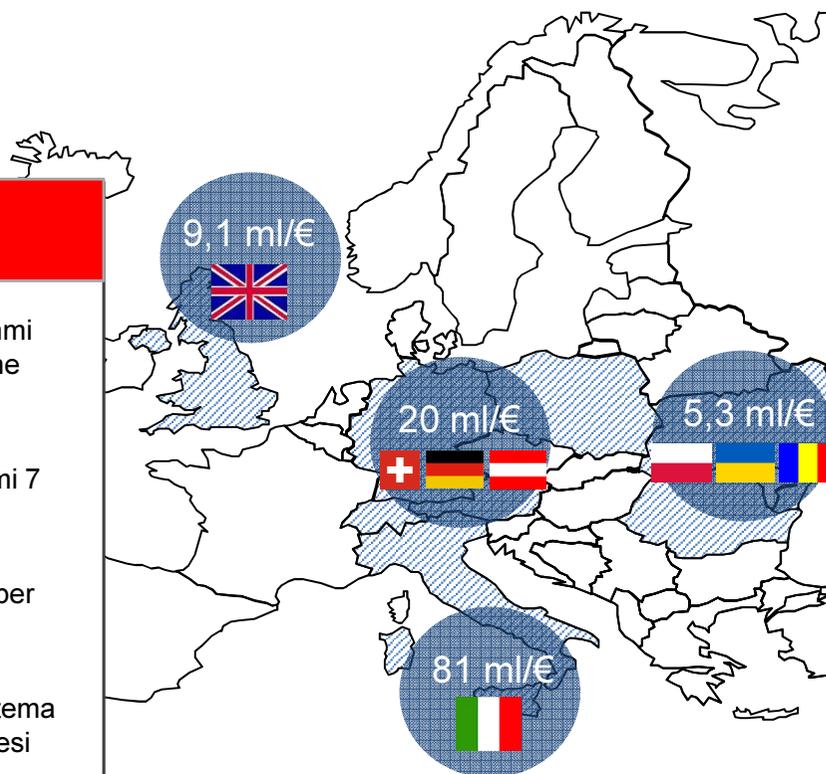
Illustrativo



Un percorso virtuoso con progressiva crescita dei volumi di produzione e apertura di nuove geografie

Dal 2008 od oggi
“starting from scratch”

- Siamo oggi partecipi dei programmi di trasformazione di 10 delle prime 20 Banche Europee in 8 diversi Paesi
- «Be» è partner attivo di 6 dei primi 7 Gruppi Bancari Italiani
- Quota di oltre il 10% del mercato della «Consulenza Direzionale» per le «Financial Institution» in Italia
- Abbiamo l'onore di avere come clienti diverse associazioni di sistema e Banche Centrali in 3 diversi paesi
- Siamo parte di programmi governativi per l'evoluzione delle reti e dei servizi finanziari tra le amministrazioni pubbliche



Alcuni dei nostri clienti

- ABI
- AGID
- Barclays
- Banco Popolare
- Banca Popolare di Milano
- Banco Popular
- Bundesbank
- Commerzbank
- CNP
- First Data
- Gruppo BNP
- Gruppo Crédit Agricole
- Gruppo IntesaSanPaolo
- Gruppo Poste Italiane
- Gruppo UBI
- Gruppo Unicredit
- HSBC
- ICCREA
- Mastercard
- Mediobanca
- Postbank
- PZU
- Royal Mail
- Societ  Generale

La dimensione e la qualità del portafoglio progetti premiano il lavoro svolto dai nostri team specialistici nei diversi paesi in cui operiamo

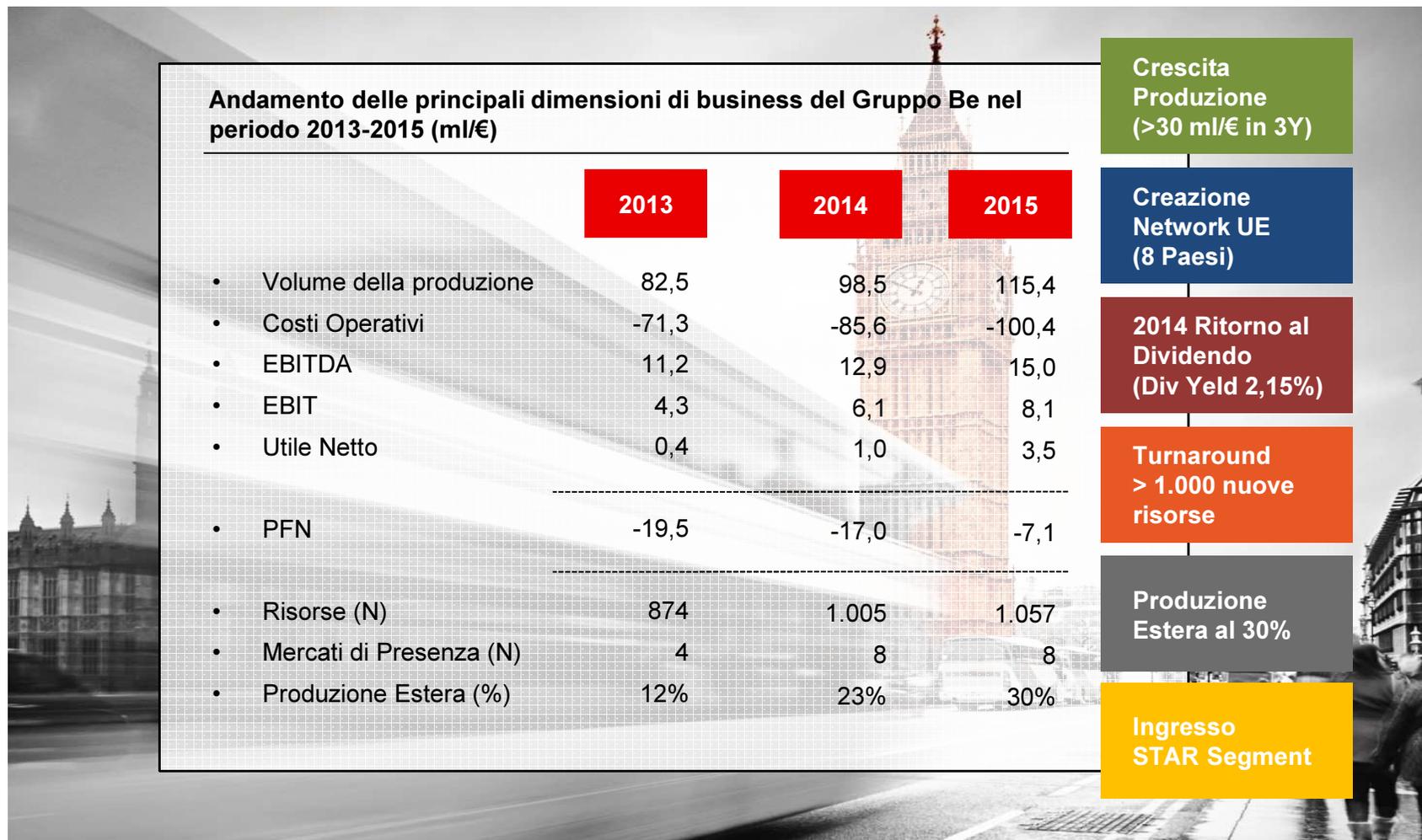
Esemplificativo

-  Business Project
-  ICT Project

I nostri progetti

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nell'implementazione della sponsorizzazione «Champions League» 		
Operations	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di una società dedicata al servizio ed alla gestione del segmento «Private» 		
Operations	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nel disegno e nel lancio di un prodotto di corporate banking 		
Operations	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nel disegno e nel lancio di una JV dedicata alla gestione del segmento monetica 		
ICT/Operations	<ul style="list-style-type: none"> Disegno della soluzione necessaria alla gestione di un progetto di logistica internazionale 		
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo di Big Data e Advanced Analytics per il supporto delle funzioni aziendali 		
Payments	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nello sviluppo di una partnership nel segmento «advisory» con uno dei maggiori gestori di circuiti mondiali 		
ICT	<ul style="list-style-type: none"> Gestione dei sistemi della maggiore compagnia italiana nel settore «bancassurance» vita 		
Digital strategy	<ul style="list-style-type: none"> Definizione della strategia digitale di un primario gruppo bancario internazionale 		
ICT	<ul style="list-style-type: none"> Gestione di «competence center» domestici ed in «near shoring» per le maggiori piattaforme in ambito «Capital Markets» 		
ICT	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nello sviluppo della piattaforma digitale per il maggiore operatore polacco 		

Da polo nascente a piattaforma europea attraverso la crescita delle principali dimensioni di business ed il coinvolgimento di oltre 1.600 risorse professionali



Le 6 ragioni che danno il metro della passione con la quale stiamo lavorando

A	Gestione della fase di restructuring	<ul style="list-style-type: none">Dal 2008 ad oggi l'azienda è cambiata radicalmente. E' stata necessaria la rifocalizzazione della missione iniziale - da player del BPO a specialista del Business Consulting - imposta dal cambiamento del mercato e dalle nuove necessita dei clienti (- 27 ml/€ di rotazione nei portafogli e 70% negli organici)
B	Capacità di creare una piattaforma internazionale	<ul style="list-style-type: none">Avviato nel 2010 con l'operazione Bluerock il processo di internazionalizzazione è sempre più centrale: Targit, Be Poland, Be Romania, Be Ukraine, LOC, Be Switzerland, R&L rappresentano importanti tasselli della nostra piattaforma
C	Capacità di generare nuove linee di ricavo	<ul style="list-style-type: none">In 8 anni siamo passati da «newcomers» alle prime posizioni della consulenza direzionale nel mercato italiano (tra le prime 5 aziende al servizio dell'Industria dei servizi finanziari) creando una piattaforma sostenibile nel tempo grazie all'impegno alla qualità dei servizi professionali ed all'attenzione al valore del cliente
D	Percorso outstanding in una fase di crisi	<ul style="list-style-type: none">Il Gruppo «Be» è l'unica azienda italiana che, nel periodo tra il 2008 ed il 2016, abbia scalato i diversi segmenti di rating creati da Borsa Italiana conseguendo infine la qualifica di «STAR Company». Questo fornisce il metro dell'importante percorso effettuato in termini di Corporate Governance
E	Gruppo manageriale competente	<ul style="list-style-type: none">Nel corso degli ultimi 5 anni alcune delle migliori professionalità del nostro mercato sono state coinvolte all'interno dei diversi organi di direzione del GruppoAl contempo un insieme di giovani professionisti hanno acquisito maturità ed esperienza per garantire la crescita futura dei diversi segmenti professionali
F	Attenzione all'innovazione	<ul style="list-style-type: none">L'ingresso in IQUIL, la partnership con Talent Garden, le importanti competenze sviluppate nel mondo dei Big Data posizionano «Be» alla frontiera nell'offerta di servizi professionali di qualità nel mondo digitale

Un impegno a favore del talento dei giovani studenti e della ricerca italiana valorizzando il patrimonio artistico e musicale italiano

Le nostre iniziative nel sociale

Fondazione Gesuiti Educazione



- La **Fondazione Gesuiti Educazione** guida ed indirizza l'operato delle **6 Scuole Italiane** dell'Ordine della Compagnia di Gesù
- Nel 2014 è stato avviato il **primo «Fundraising» dedicato ai giovani di talento non dotati di mezzi economici per frequentare scuole di qualità;**
- Alla data sono stati **raccolti circa 5ml/€ tra donazioni per borse di studio** e innovative **linee per «Prestiti d'onore»** alle Scuole Superiori
- 07/07/14 Elisa Live al Foro Italico, Concerto 5.000 ospiti
- 14/11/15 Il talento di Michelangelo e Raffaello, Giancarlo Giannini e Guido Cornini, Musei Vaticani Cena di Gala, Roma 250 ospiti
- 22/03/16, Giorgia in Concerto all'Unicredit Pavilion, Cena di Gala 200 ospiti
- Coming Next: Marzo 2017, Reggia di Venaria 200 ospiti

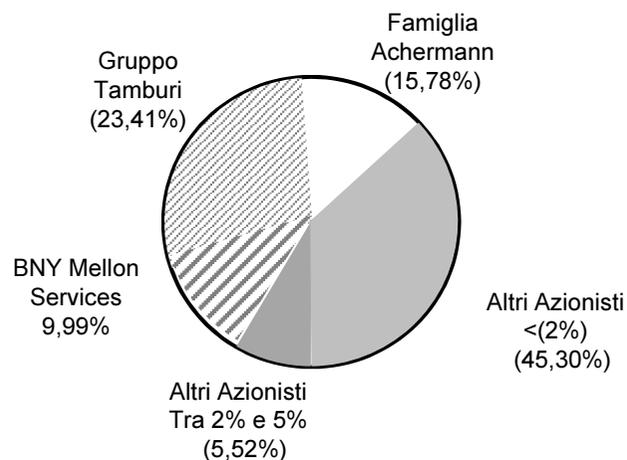
Fondazione Bambin Gesù



- La **ricerca sulle malattie genetiche dei piccoli malati dell'Ospedale Bambin Gesù** richiede fondi oltre che sforzo, talento e passione dei medici che vi si dedicano. Dal 2016 sostenere questo sforzo è anche un nostro obiettivo
- Evento in corso di organizzazione, Milano, Novembre 2016, > 6.000 persone

La struttura dell'azionariato e l'impegno nell'«Investor Relations»

Gruppo Be TSE (BET.MI) Composizione dell'azionariato



Composizione azionariato,
Data distribuzione dividendo 05/16, Fonte Monte Titoli

- **3 azionisti maggiori con quota rilevante del capitale** e circa il **50% di flottante con oltre 3.000 investitori privati ed istituzionali**
- Capitalizzazione di borsa inferiore ai 70 ml/€ alla data del 13.09.16 pari a circa 4,5 volte l'EBITDA del 2015 e 2,5x l'EBITDA da Piano

Investor Relations un impegno sempre più importante

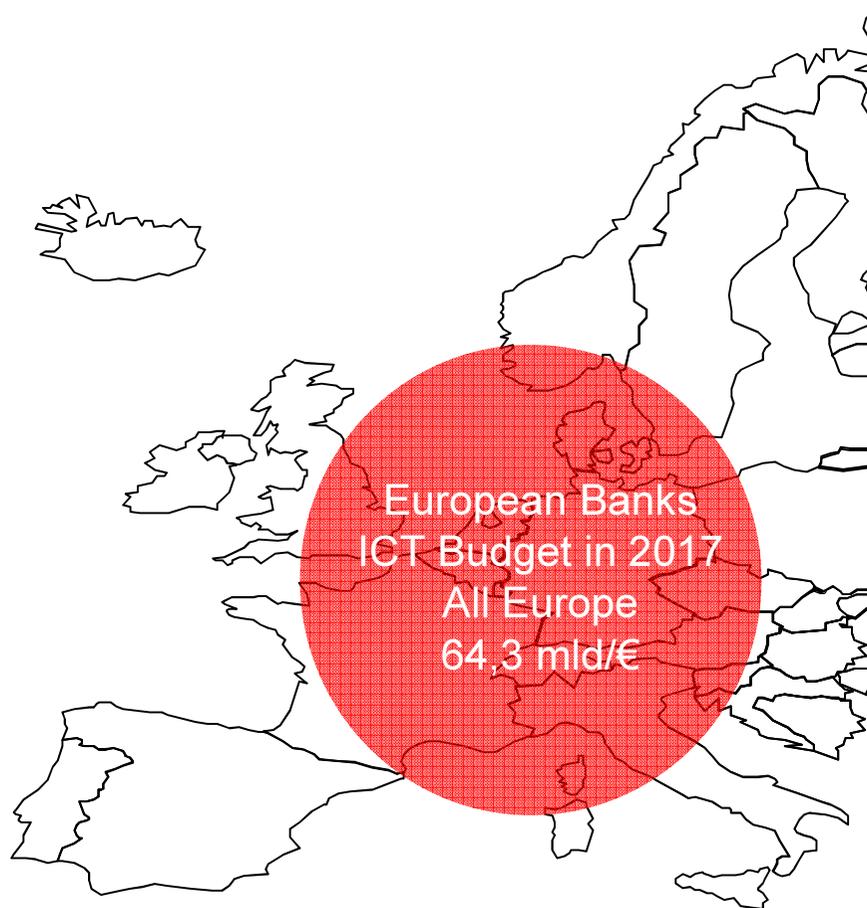
- Aumento della partecipazione a **conferenze di investitori anche a livello internazionale (Londra, Francoforte)** con rappresentanza diretta del management del Gruppo
- Istituzionalizzazione di un **«investor meeting» nell'ultimo trimestre dell'anno** per dare visibilità sulle prospettive del Gruppo, aggiornamento dei Piani Industriali o lancio di nuove iniziative
- Coinvolgimento della Comunità finanziaria nelle nostre iniziative nel sociale;
- **Da inizio 2017 presenza sui social** (twitter, linkedin) per condividere «news ed hints» sulla trasformazione delle industrie con le quali operiamo
- Intensa opera di professionalizzazione della funzione Investor Relator anche attraverso il **coinvolgimento di specialisti e figure rappresentative nei diversi mercati**
- Aumento della **collaborazione con case di ricerca, analisti e corporate brokers** per garantire la massima leggibilità dei fenomeni e delle dimensioni del nostro business

Agenda



- I. «The State of the Nation». Dal 2008 ad oggi: percorso ed affermazione di una piattaforma di servizi professionali realmente europea;
- II. Prospettive di business e direttrici di sviluppo per il periodo 2017-2019: i nuovi obiettivi del «Piano di Industria»

Il totale della spesa attesa della Financial Service Industry in Europa per il 2017 è pari ad oltre 64,3 mld/€



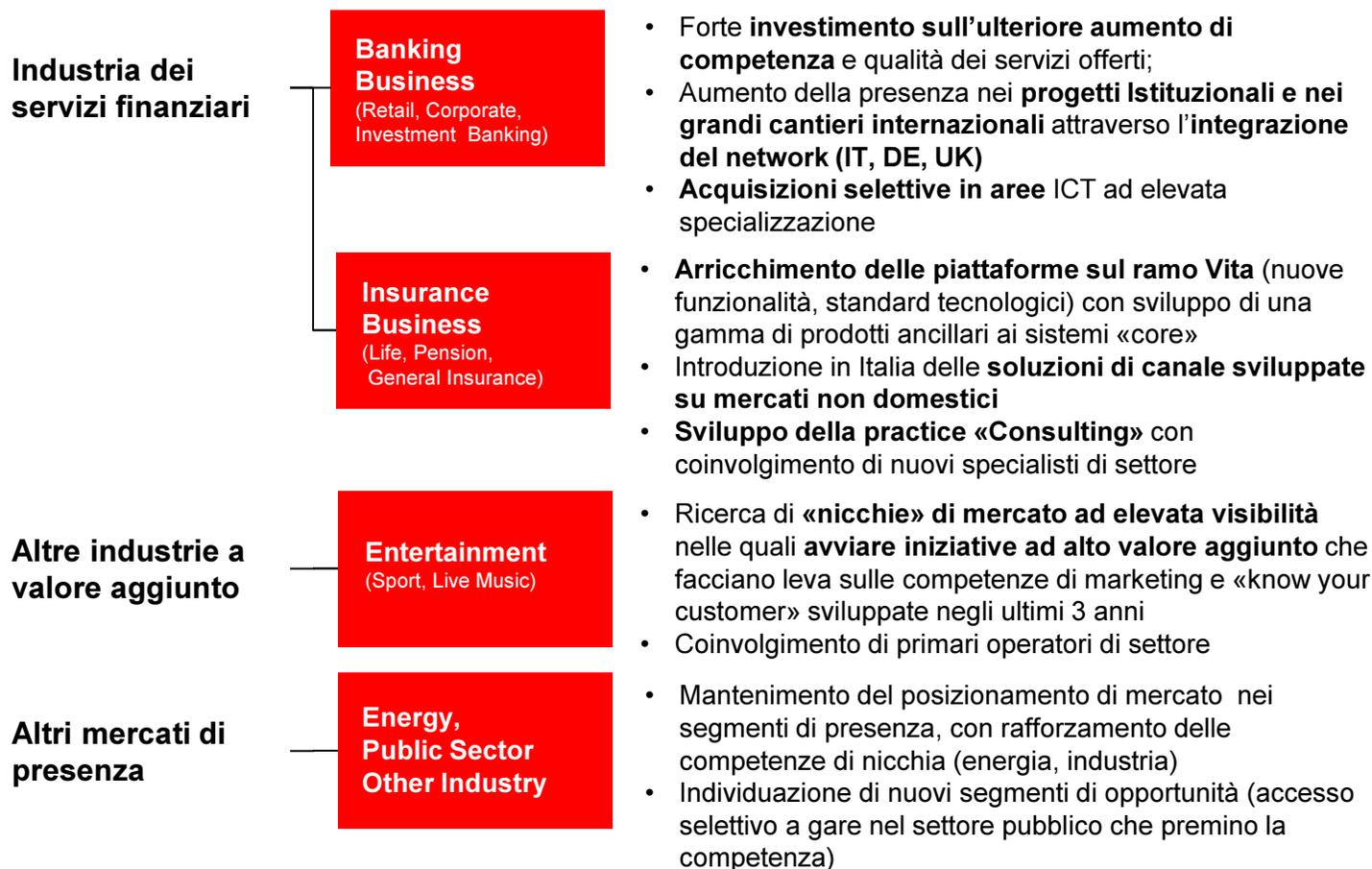
Fonte Jacob Jegher Celent, IT Spending in Banking, a Global Perspective

Per le “Financial institutions” il costo del cambiamento è un investimento strategico necessario ed ineludibile

- Per il 2017 Celent stima valori crescenti per la spesa ICT dell’ Industria Finanziaria mondiale (175mld/€). **Più di 60mld/€ sono attesi per la sola Europa**. Le previsioni sono quelle di un incremento progressivo nei prossimi 3Y
- La **rivoluzione digitale crea grandi rischi ed opportunità per l’industria dei servizi finanziari**. Essa infatti:
 - apre ad un **nuovo sistema di relazione** - conoscenza del cliente, dei suoi bisogni e delle sue necessità ed aspirazioni – dando spazio a **nuove grandi opportunità di business**
 - **rende possibile anche a «competitors» di altre industrie aggredire segmenti strategici** per la relazione con il cliente (Transaction Banking)
 - crea **opportunità «disruptive» sulla catena produttiva dei sistemi informativi** creando le condizioni per ridisegnare i «legacy», riconfigurare i costi dell’ICT e le competenze necessarie alla gestione
- La **domanda di servizi specialistici** nelle fasi di trasformazione è **naturalmente destinata ad aumentare**

La strategia per crescere nei diversi segmenti di presenza: privilegiare i servizi professionali in ambito «business consulting»

Mercati di riferimento



Le direttrici di crescita interna sui diversi mercati: integrazione tra geografie e crescita del «network» professionale

Dati in ml/€

Andamento dei mercati e target regionali		2015	2019	
	Domestic Market	<ul style="list-style-type: none"> Il Business Consulting resta il motore della crescita del mercato domestico. Obiettivo è consolidare il ruolo tra le prime 3 realtà al servizio dell'Industria dei Servizi Finanziari Coinvolgimento di nuovi professionisti con competenze distintive Avvio di iniziative in settori ancillari rilevanti per i nuovi modelli di business del settore finanziario (es: entertainment,..) 	81	98+
	DACH Region	<ul style="list-style-type: none"> Stante l'elevato potenziale è il mercato nel quale verranno concentrati gli sforzi maggiori (es. in area capital markets e pagamenti,...) Tra le azioni a maggior impatto dei prossimi 12/18 mesi l'apertura di una linea di business consulting dedicata al mercato tedesco 	20	38+
	United Kingdom	<ul style="list-style-type: none"> Sebbene la Brexit getti incertezze sulla tenuta complessiva dell'economia del Regno Unito ci si attende un'ingente necessità addizionale di spesa per le Istituzioni Finanziarie del Regno Unito La limitata dimensione delle nostre controllate favorisce il processo di crescita avviata a fine 2015 	9,1	19+
	CEE Region	<ul style="list-style-type: none"> Incremento atteso su progettualità di media dimensione originate prevalentemente nel mercato polacco Stabilità sostanziale per il mercato ucraino e rumeno sui quali permane l'attenzione per cogliere opportunità di «near shoring» 	5,3	7+
			115,4	162+

Lo sviluppo per linee esterne tra specializzazione e «leverage» della rete professionale esistente

Su quali mercati investire?

- La priorità è il mercato tedesco e limitatamente quello inglese e spagnolo.
- Di interesse anche operazioni su «player di segmento» in Italia

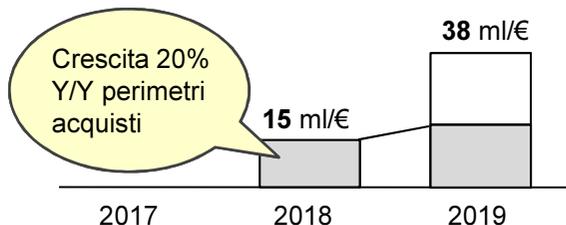
Quali le competenze che cerchiamo?

- Priorità ad investimenti in area consulenza **direzionale** con focus su competenze in area **pagamenti e soluzioni di «capital markets»**
- Attenzione anche ad investimenti in **settori ancillari ad elevato valore aggiunto**

Quale la dimensione dei target?

- Priorità a target di aziende con **fatturato tra 8 e 20 ml/€ o solide «start up» con potenziale nel breve sino a 30 ml/€**

Quali volumi abbiamo assunto nel Piano?



Quali risorse ci aspettiamo di impiegare?

- Ipotesi Target con EBITDA tra 15 e 20%
- M&A per 35 ml/€ di nuova produzione
- Acquisizione min. 51% del capitale
- Multiplo max 5 l'EBITDA
- Piani di «Earn Out» per il residuo
- Investimenti attesi nel periodo di piano circa 20 ml/€ tra nuovi target e completamento piani di «Earn Out»

Obiettivi nel medio periodo

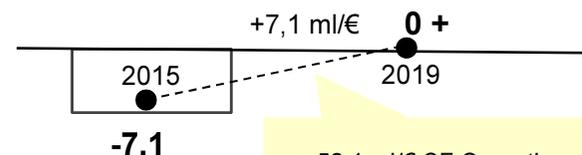
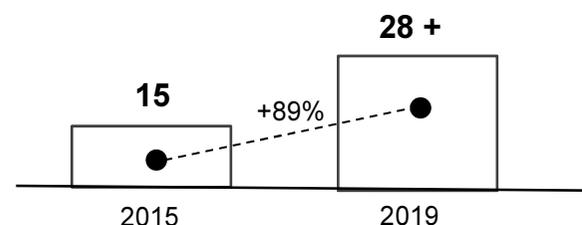
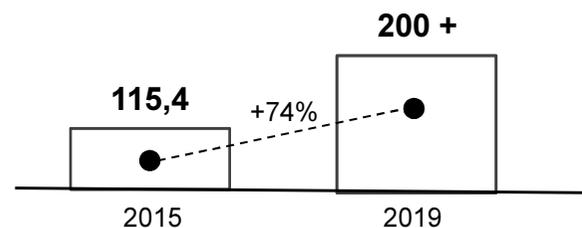
- Utilizzo di un «modello di acquisizione» ormai consolidato:
 - Immediato accesso alla maggioranza del capitale (51-60%) delle aziende target
 - successivo piano di «Earn-Out» con valorizzazione del management e «leverage» della rete del Gruppo
- Si stima un portafoglio di **15 ml/€ aggiuntivo per il 2018** con possibilità di **crescita del 20% nell'anno successivo** ed un ulteriore acquisizione con **impatto di circa 20ml/€ nel 2019**

I target di impresa 2017-2019. Un passaggio significativo nella crescita di un Gruppo a sempre maggiore vocazione internazionale

Razionali del Piano d'Impresa

- **Crescita organica** sino a circa **162 ml/€** a fine periodo **oltre a 38 ml/€ di ampliamento** rivenienti da operazioni di M&A;
- **EBITDA** atteso derivante **per il 75% dal segmento «consulting»** e per il 25% dai perimetri ICT;
- **Germania mercato estero di maggior interesse** sul quale si prevede – tra M&A e sviluppo organico – un raddoppio di volumi nel 2019;
- Italia resta il motore del Gruppo ma, a fine piano, circa il **51% del fatturato proverrà da perimetri non domestici**;
- In sviluppo **Paesi Europei dell'Est. La Polonia è il paese a maggior potenziale** di crescita;
- In avvio nuove iniziative in settori ancillari a quello del banking con possibilità però di elevate sinergie;

Variazione dei principali indicatori nel periodo 2015-2019



+ 52,1 ml/€ CF Operativo
 - 20 ml/€ M&A
 - 8 ml/€ Investimenti
 - 6 ml/€ Dividendi
 - 11 ml/€ Var Circ.