

Gruppo Banca Profilo Piano Industriale 2017 - 2019



30 marzo 2017

 **Banca Profilo**



Consuntivo del Piano Industriale 2014-2016

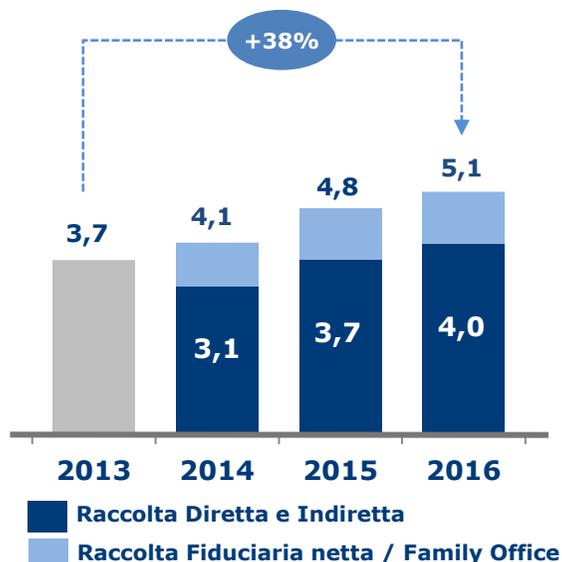
Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business

Piano Industriale 2017-2019



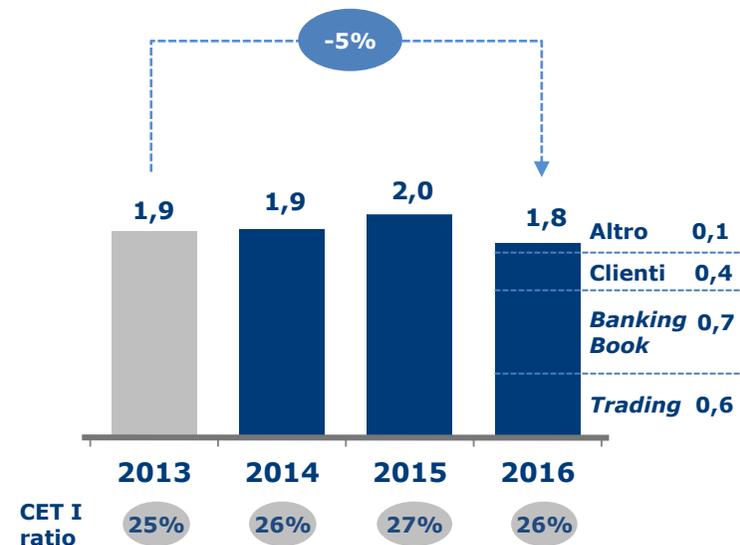
Totale Masse Italia (€ mld)



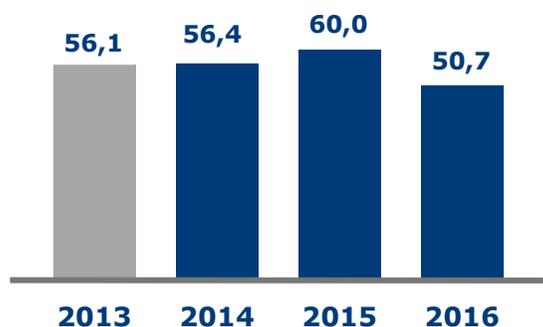
Totale Masse Estere (€ mld)



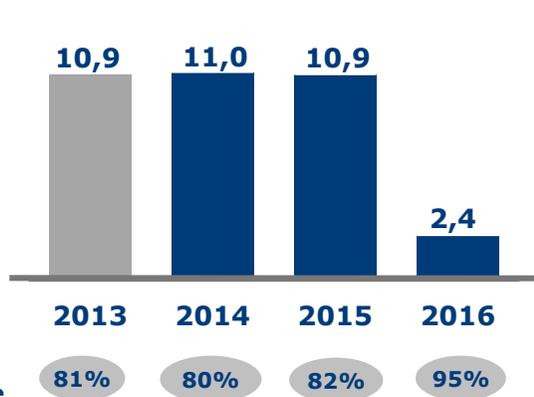
Totale Attivo (€ mld)



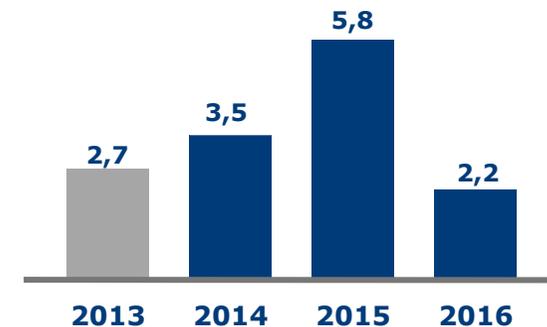
Ricavi (€ mln)



Risultato operativo (€ mln)



Utile netto (€ mln)



Bilancio sintetico del piano industriale 2014-2016



Principali risultati ottenuti

Con riguardo alle grandezze patrimoniali

Crescita delle masse della clientela in Italia raggiunta in via organica con **sostanziale parità di numero di private banker nella struttura (40 medi nel periodo)**

In particolare **la raccolta netta cumulata nel biennio è stata superiore a 1,2 mld €**, i crediti ai privati +50%, Profilo Portfolio Advisory 2,6x, Prodotti assicurativi 3,0x

Controllata svizzera ha registrato una **crescita delle masse della clientela (+20%)** nonostante l'assenza di un reale sviluppo commerciale

Il totale dell'attivo è rimasto stabile negli ultimi tre anni nell'intorno di **1,9 mld € medi**, con una composizione ripartita tra componenti di *trading* (40% circa), *banking book* a redditività stabile (30%) e attività con clientela *private* e istituzionale (20%)

Il CET 1 capital ratio è sempre stato mantenuto **ben oltre il 20%** nonostante lo sviluppo dell'attività e la forte incidenza in riduzione della nuova normativa di Basilea III

Con riguardo alle grandezze economiche

Dopo i primi due anni di ulteriore crescita, l'ultimo anno di piano ha registrato la prima **contrazione dei ricavi degli ultimi anni**, riscontrata in maniera concomitante nelle tre principali aree di attività del Gruppo

Si è raggiunto **un consolidamento e una diversificazione dei ricavi, con un aumentato peso della componente di private banking**, in linea con il modello di *business* prescelto,

Il contributo della Finanza è stato costante nei tre anni con volatilità in continua diminuzione nonostante un triennio di mercati particolarmente complesso e con un modello sempre più orientato alla clientela,

L'apporto dell'attività estera è rimasto contenuto seppure positivo nei tre anni in attesa degli sviluppi normativi nel paese

Il risultato operativo dopo tre anni di risultati superiori ai 10 milioni di euro è calato nel 2016 segnando un **cost income al 95%**

Punti di forza e di attenzione del piano industriale 2014-2016



Punti di forza

La **diversificazione** dei ricavi su 4 attività in parte decorrelate con riduzione della **volatilità** di conto economico

Una **gamma di servizi** e prodotti a livello dei migliori *player* di mercato in termini di **qualità** e **innovazione**

Un *team* manageriale di *seniority* elevata e con rapporti stabili e **consolidati** negli anni

Una struttura organizzativa **snella** e **reattiva** alle esigenze dei clienti e del mercato

Un profilo di rischio **contenuto**, con un'ampia **patrimonializzazione** e situazione di liquidità **elevata**

Una *brand recognition* **migliorata** nel tempo

Punti di attenzione

Il *trend* di **crescita della raccolta** costante ma non sufficiente a raggiungere la massa critica in grado di assicurare un livello di redditività operativa adeguato

La **riduzione** della **redditività** delle masse *private* e istituzionali legata alla necessità di crescere con un *pricing* sufficientemente **aggressivo** su nuovi clienti

Il **posizionamento strategico** dell'*Investment Banking* e delle attività estere di BPDG

La difficoltà di incrementare i **ricavi** della Finanza nell'attuale scenario di mercato senza aumentare **l'appetito per il rischio** del Gruppo

La difficoltà di migliorare il *cost income ratio* tramite **riduzione di costi** dopo 6 anni di spese stabili a fronte di attività moltiplicate e in uno **scenario normativo** che comporta sempre maggiori costi di *compliance*



Consuntivo del Piano Industriale 2014-2016

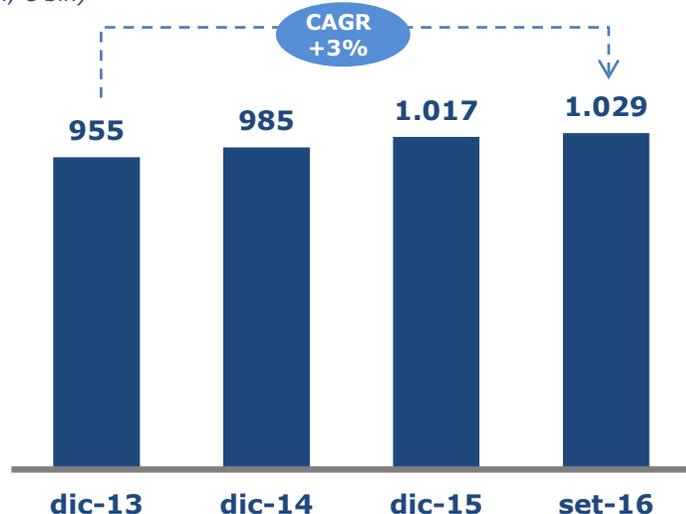
Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business

Piano Industriale 2017-2019

Totale mercato PB

(AuM, € bln)



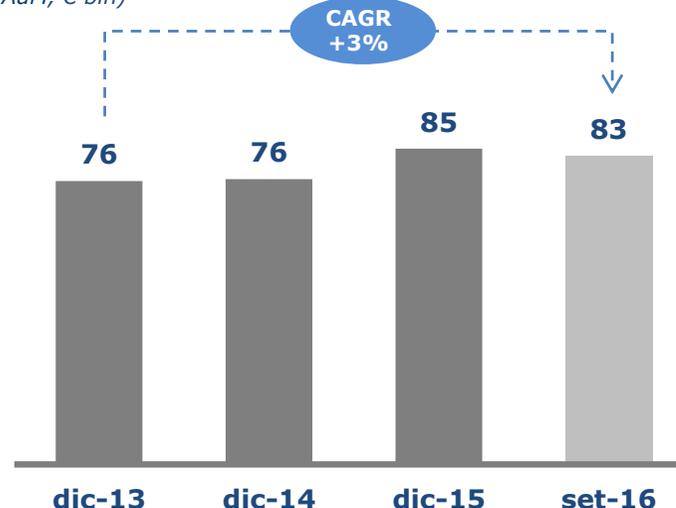
Mercato non servito

| € bln | 474 | 469 | 319 | 338 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| (%) | (50%) | (48%) | (31%) | (33%) |

Ingresso di alcune reti nel perimetro di riferimento

Banche Specializzate

(AuM, € bln)



Reti di promozione finanziaria

| | | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|----|
| Raccolta Netta (€ bln) | 17 | 24 | 33 | 33 |
| % captive su gestito | 71% | 72% | 75% | -- |

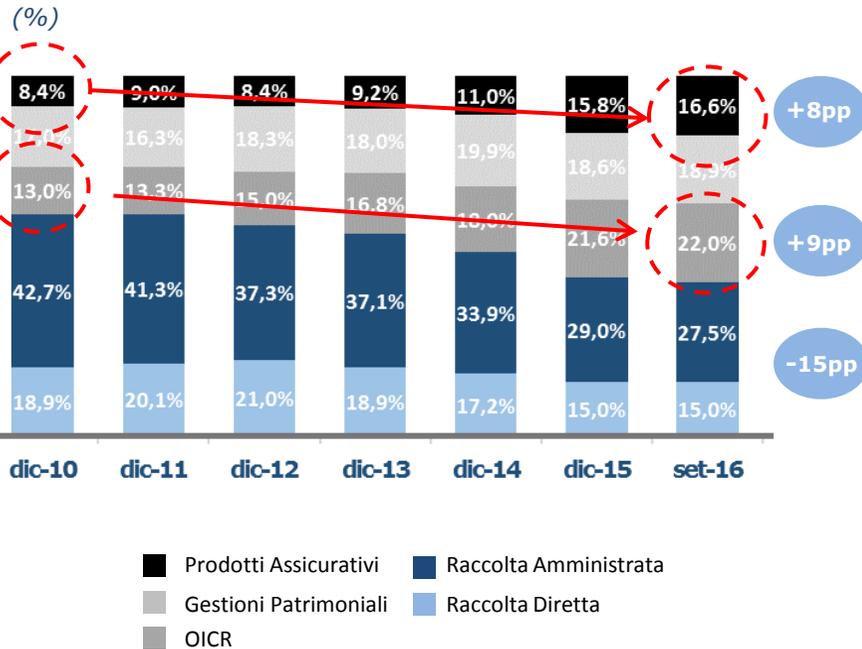
Lenta crescita delle masse nel segmento totale e in quello delle banche specializzate

Si consolida la crescita delle reti di promozione finanziaria trainata dal gestito e da prodotti *captive*

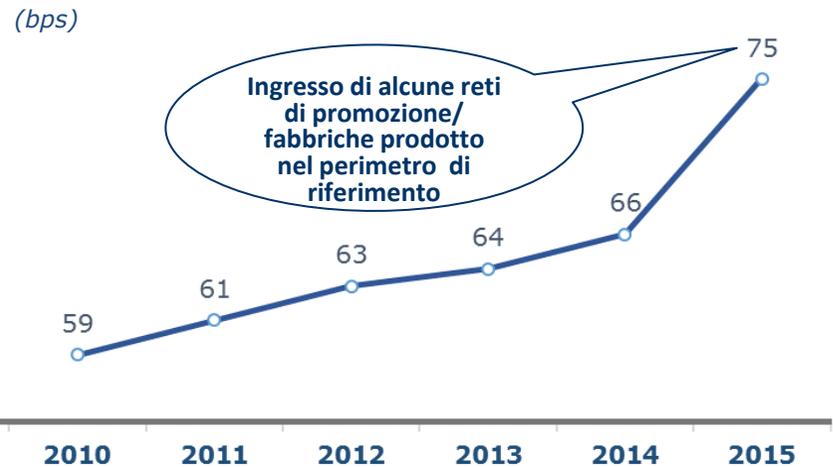
Mercato del *Private Banking* ... con redditività sostenuta dagli OICR ...



Product Mix associati AIPB



RoA associati AIPB



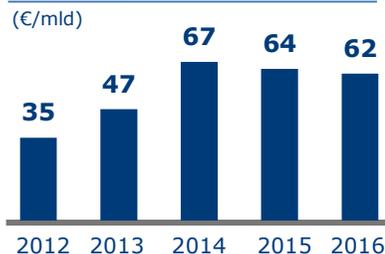
Miglioramento della redditività generato da politiche commerciali orientate alla **crescita degli OICR**, con enfasi sulla **distribuzione captive**



Evoluzione delle abitudini di investimento

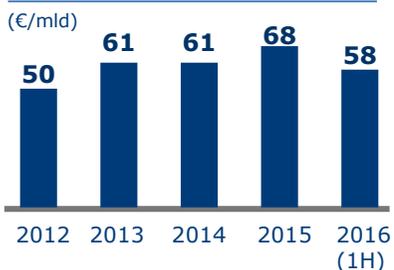
L'assunto "più obbligazioni meno rischio" non ha più senso: polizze assicurative tra i prodotti con garanzia e con rendimento accettabile

Raccolta polizze Ramo I Italia



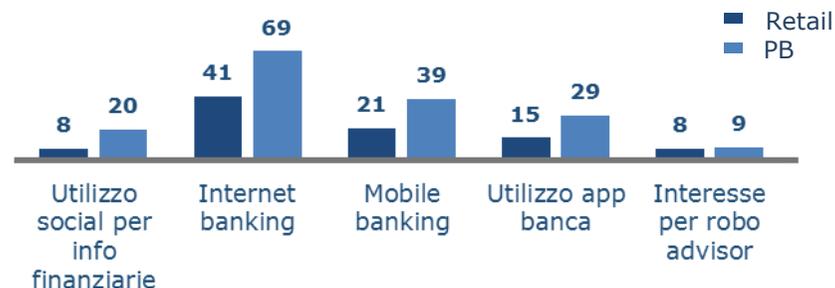
La costruzione di un rendimento soddisfacente passa per una **maggiore diversificazione tra strategie di investimento** che includano prodotti alternativi

Raccolta Private Equity Europa



Investimenti, sia attraverso canali tradizionali (professionisti di fiducia, commercialisti, etc.) sia attraverso la rete, con una apertura verso il *fintech* (*robo-advisor*)

Ampliamento dei *touch-point* da presidiare, alcuni dei quali sempre meno controllabili in modo diretto



Il cliente *private* nell'era della digitalizzazione

La soddisfazione e fedeltà verso la banca non dipende solo dalla fiducia che ha maturato nel tempo ma si basa sulla **natura della singole esperienze che periodicamente vengono offerte**

Indifferente alla fonte di produzione degli investimenti, di terzi o della casa

Insensibile al pricing sui servizi di alto livello, esclusivi e non replicabili dalla concorrenza

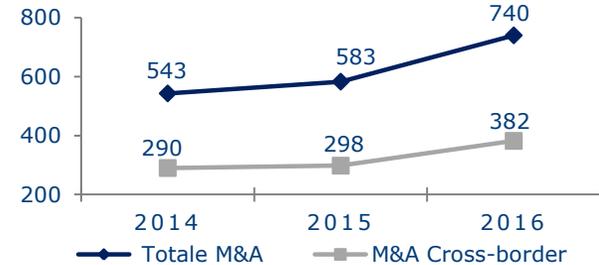


Continua la **ripresa del mercato dell'M&A** con focus sulle operazioni di **matrice internazionale** e con forme di *advisory* supportate da interventi finanziari delle banche a vario titolo (*equity* e debito)

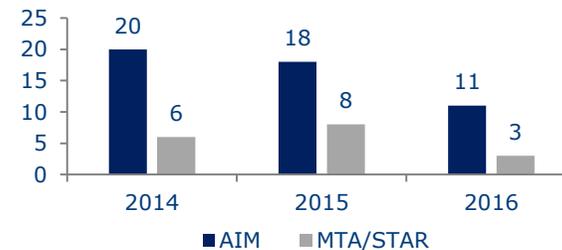
Il **mercato ECM** rimane caratterizzato da un **andamento ciclico** e strutturalmente debole, con una difficoltà di collocamento sui segmenti per le piccole imprese come AIM o small cap sul MTA

Il **settore del debito (DCM)**, potenzialmente molto ampio, è **ancora legato al sistema bancario**, che nell'attuale abbondanza di liquidità offre tassi non giustificabili per il mercato obbligazionario

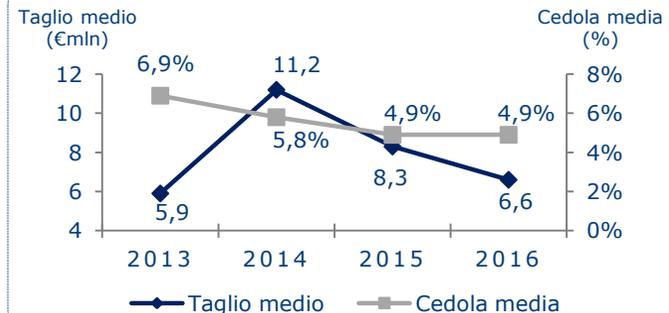
Numero di Operazioni M&A Italia 2014 - 2016



Numero di IPO su AIM e MTA/STAR 2014 - 2016



Emissioni mini bond 2013/2016



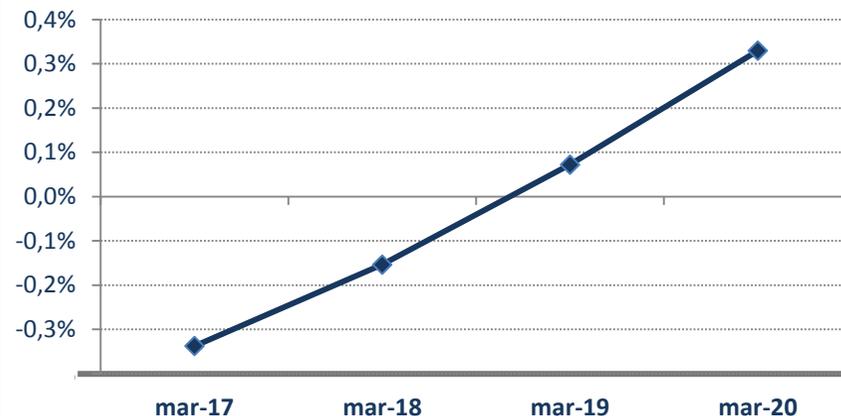


Si registra a livello globale una tendenza **sempre più stringente alla regolamentazione** che rimodella il mercato in termini di redditività e richiede maggiori flessibilità operativa

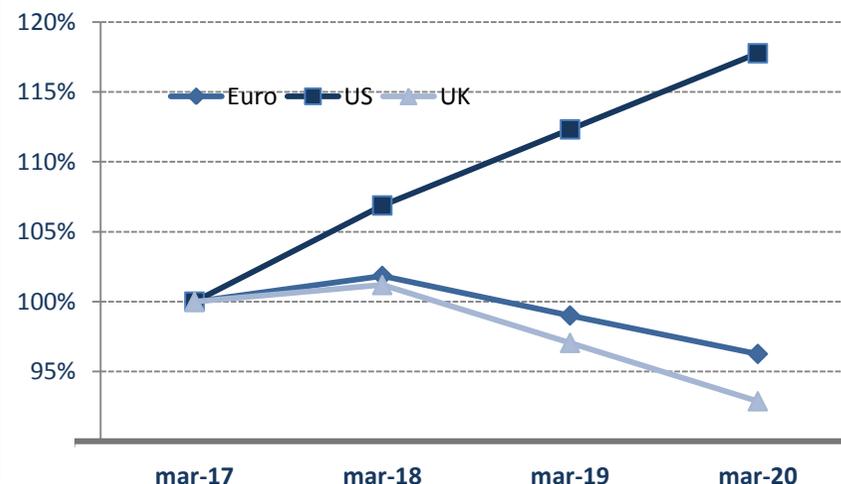
Il **perdurare di un livello di tassi comunque contenuti**, seppure in leggera ripresa, comprime i rendimenti rendendo difficili le strategie di *carry*, e mantiene elevata la volatilità dei mercati azionari rendendo difficile strategie basate sulla ricerca di alfa

Dal punto di vista delle asset class ci si attende nei prossimi anni una **riduzione del contributo dell'obbligazionario**, in relazione alle aspettative di lento rialzo dei livelli dei tassi

Andamento Euribor 3m



Dividendi attesi



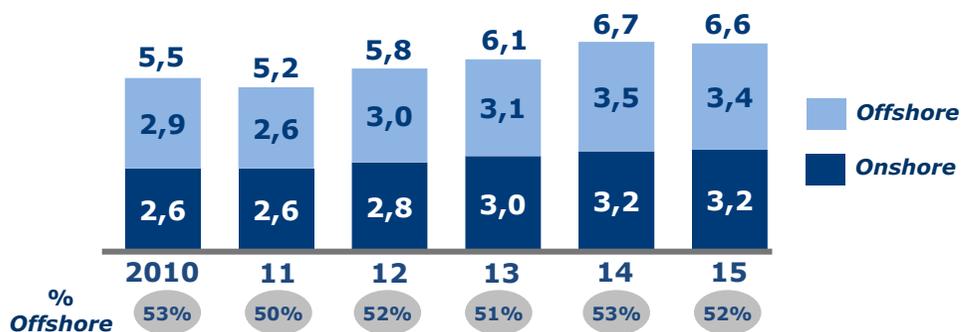
In uscita da un cambiamento strutturale



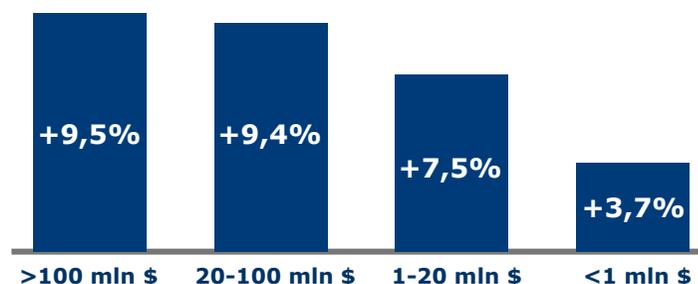
Il mercato del *private banking* svizzero vive la **fase finale di un cambiamento epocale** che ha imposto l'esigenza di **ripensare i modelli a fronte dei mutamenti delle tradizionali dinamiche competitive**, in cui:

- ✓ **molti operatori**, in particolare stranieri, **sono usciti dal paese**
- ✓ le **masse si stanno contraendo** anche in relazione agli accordi in temi di fiscalità internazionale che spingono al rimpatrio e all'ascesa di *booking center* alternativi
- ✓ si assiste a una **forte riduzione dei margini**, anche in relazione ai notevoli costi di *compliance* che il settore sta sostenendo
- ✓ Il paese rimane **attraattivo per HNWI e Ultra-HNWI con asset dichiarati** e esigenza di servizi sofisticati e con proiezione internazionale

Masse e % componente offshore in Svizzera
(CHF tln)



Crescita attesa per fasce di patrimonio
(CAGR 2015-2020)



Forte impatto su costi e ricavi dalle novità normative



| | | <i>Impatto sui costi</i> | <i>Impatto sui ricavi</i> | |
|-----------------|--|--|---------------------------|-----------|
| Private Banking | MiFID 2 & PRIIPS Product governance | ● ● ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ ○ | |
| | MiFID 2 & PRIIPS Modelli di servizio | Modello di consulenza | ● ● ● ○ ○ | ● ● ● ● ● |
| | | Nuovi adempimenti di consulenza | ● ● ● ○ ○ | ● ● ○ ○ ○ |
| | | Informativa costi | ● ● ● ● ● | ● ● ● ○ ○ |
| | Prodotti complessi | Vincoli distributivi | ● ○ ○ ○ ○ | ● ● ○ ○ ○ |
| Finanza | MiFID 2 | Best execution | ● ● ○ ○ ○ | ● ○ ○ ○ ○ |
| | Market & Best Execution | Markets | ● ● ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | | Transaction reporting | ● ● ● ● ○ | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | IFRS 9 Financial Instruments | Classificazione e misurazione | ● ● ● ○ ○ | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | | Valutazione | ○ ○ ○ ○ ○ | ● ● ● ● ○ |



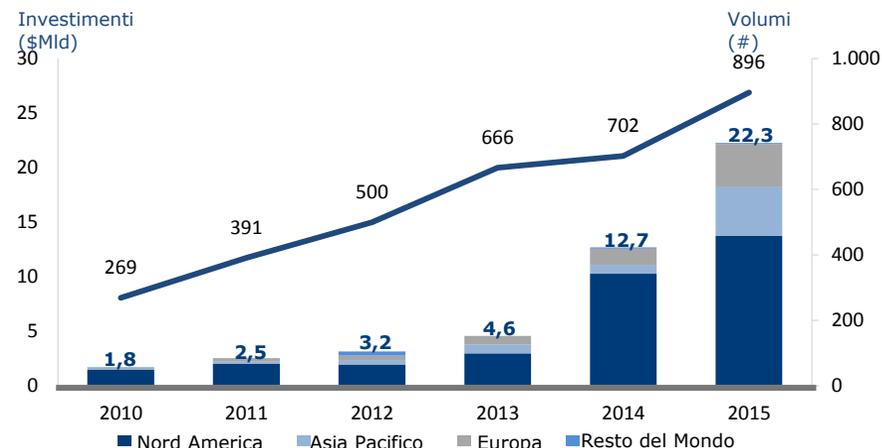
E' in atto una **rivoluzione a livello mondiale nel modo di servire i clienti** in ambito bancario e finanziario

La tecnologia è diventato un **abilitatore di servizi in molti ambiti del settore finanziario** e bancario

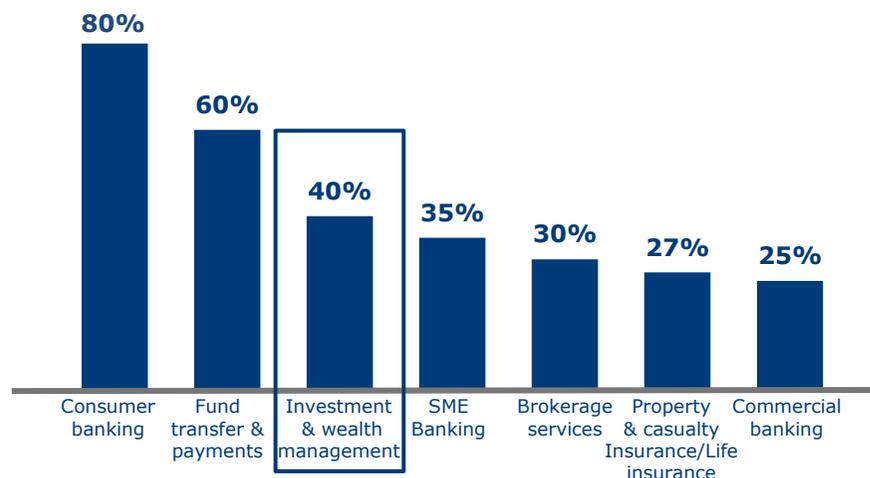
Stanno crescendo esponenzialmente gli investimenti in ambito *Fintech* che nel 2020 sono stimati in **46 mld € a livello globale**

Sono **più di 30 i segmenti bancari e finanziari** che si prevede saranno sconvolti dalla rivoluzione digitale

Tra i settori in cui il *Fintech* produrrà il maggior **impatto rientra il *wealth management*** inclusi segmenti di clientela come il *private* finora ritenuti immuni all'attacco



Quali aree del settore finanziario saranno probabilmente le più aggredite dal *Fintech* nei prossimi 5 anni?



Mercato del *Fintech*

4 principali *trend* in atto



Mobile Payment

Servizi per la **fruizione/esecuzione dei pagamenti da dispositivi mobile** sia tra privati (trasferimenti P2P) che tra privati e *business/ esercenti* (P2B).



Wealth Management

Servizi di *wealth management online* che, attraverso algoritmi, **automatizzano il processo di consulenza finanziaria** limitando significativamente l'intervento umano



P2P Lending / Crowdfunding

Servizi *online* abilitanti lo **scambio diretto di denaro tra privati** o la raccolta di fondi senza il coinvolgimento delle istituzioni finanziarie.



Blockchain Technology

Abilitante tecnologico per la gestione decentralizzata, sicura e a basso costo delle informazioni, con variegate applicazioni nell'ambito delle istituzioni finanziarie (e.g. trasferimenti di denaro)

Fintech lures millennial investors away from asset managers

A younger, tech-savvy generation is rejecting the traditional model of investment, *finds Attracta Mooney*

THE WALL STREET JOURNAL.

Davos: World Economic Forum Tackles Fintech

Technology disruption in financial services was a central theme at this year's annual meeting of the World Economic Forum in Davos, Switzerland.

85%

Percentage of UK-based millennials who are comfortable with robo-advice

37%

Percentage of investors aged 40 to 75 who trust online advice

\$8tn

Amount of money robo-advisers are projected to manage globally by 2020

\$5tn

Amount of money BlackRock currently manages alone

Agenda

Consuntivo del Piano Industriale 2014-2016

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business

Piano Industriale 2017-2019

Evidenze di mercato – Attività tradizionali



Il Mercato

Pagamento della raccolta per crescere più velocemente

Prodotti della casa non percepiti come soluzioni **in conflitto di interesse**

Richiesta dei clienti concentrata su **rendimento e protezione**

Differenziazione normativa tra *Retail* e *Professional*

Internazionalizzazione e Capital Market necessità dei *corporate*

Svolta nel mercato svizzero del Private Banking

Tassi bassi, volatilità e normative comprimono la redditività della Finanza

La risposta

Fedeli al modello di Private Banking tradizionale focalizzato sulla crescita organica e sulle grandi famiglie

Mantenimento della **piattaforma aperta** ma con progressiva apertura a **prodotti in house su classi di attivo specializzate**

Offerta concentrata su prodotti **alternativi, club d'investimento e assicurazioni**

Focus spostato in maniera rilevante su **clienti Professional, Family Office e istituzionali**

Banca come **partner di equity e di debito dei propri clienti** per seguirne lo sviluppo internazionale e l'avvio ai *capital market*

Rilancio dell'attività con modello di *business* allineato a quello italiano focalizzato su clientela HNWI

Sfruttamento di **tutte le opportunità di mercato create o forzate** dalle nuove normative e dagli scenari di mercato in termini di arbitraggio e operatività innovativa

Elementi di Novità

Crescita organica nella raccolta e apertura alla creazione di nuove **soluzioni di investimento finalizzate all'implementazione di strategie "esclusive" gestite in house**

Azioni per crescita organica

Azioni di valorizzazione della base clienti finalizzata all'aumento dello *share of wallet*

Ingegnerizzazione dei processi di *prospecting* e *business development*

Consolidamento del brand con campagne di comunicazione calibrate sul segmento HNWI

Potenziamento delle sinergie tra *private banking*, *investment banking* e fiduciaria

Azioni per prodotti Private Banking

Nuova linea di *business* dedicata **all'attività produttiva in house**, finalizzata alla realizzazione di soluzioni di investimento con veicoli dedicate ai clienti *professional*

Lancio di **OICR dedicati a clienti istituzionali** per le strategie di investimento attuate nelle gestioni individuali

Progressivo **incremento di OICR** nell'ambito delle attività di *asset allocation*

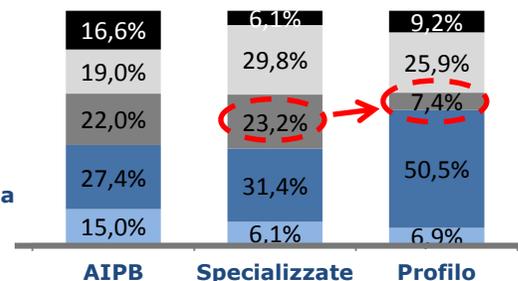
Lancio di un **programma di emissione di certificati** Banca Profilo sfruttando le competenze di strutturazione presenti in azienda



Composizione raccolta

(@ sett-2016)

- Assicurativo
- GP
- OICR
- Amministrato
- Raccolta diretta





Elementi di Novità

Trasformazione delle **iniziative di club deal da soluzione spot a classe di attivo** allargando i settori di applicazione al venture e a strategie finanziarie alternative

Utilizzo delle **soluzioni assicurative** ai fini di pianificazione patrimoniale e come *wrapper* di gestione

Azioni per il rendimento

Investimenti immobiliari

Strategie di investimento fondate sulla creazione di valore nel breve-medio termine, da perseguire con **approccio opportunistico su un panorama internazionale**

Investimenti industriali

Investimento in aziende d'eccellenza attive nei **settori industriali più rappresentativi italiani** (meccanica, food, design ...) e d'avanguardia (*big data*, robotica collaborativa, *cyber-security*, etc.)

Investimenti finanziari

Strategie alternative (*Private Debt, Private Equity, Insurance-Linked Securities, Merger Arbitrage*, Cartolarizzazioni di NPL, etc.) che puntino ad attivi che offrano rendimenti interessanti e decorrelazione

Investimenti venture

Food tech (nuovi formati *healthy & tasty*, all'impatto ambientale, etc.) e *MedTech & Healthcare* (aziende **biomedicali** orientate al miglioramento della qualità della vita delle fasce più anziane), **oltre al digitale**

Azioni per la protezione

Soluzioni assicurative multi-ramo (Ramo I e III) finalizzate all'efficienza fiscale degli investimenti finanziari attraverso la compensazione dei risultati dei due "rami"

Polizze multi-manager finalizzate alla diversificazione dei gestori e al **consolidamento fiscale** dei risultati di gestione all'interno di un unico *wrapper*

Polizze per la pianificazione del **passaggio generazionale**

Soluzioni finalizzate alla **protezione dell'imprenditore** e delle figure chiave delle aziende

Pianificazione patrimoniale

Soluzioni di protezione e controllo del capitale individuale e familiare:

- definizione degli obiettivi familiari (filantropia, sicurezza, investimenti, *wealth planning, cash flow*, ...)
- stesura di una strategia familiare di *governance*
- supporto continuo alla famiglia durante i cambiamenti



Elementi di Novità

Potenziamento dei servizi di consulenza *fee based* dedicati ai **clienti professional e attivazione di una Business Unit** finalizzata a intercettare i bisogni dei *Family Office* rendendo disponibili tutti i servizi oggi dedicati ai clienti HNWI

Azioni

Nuovo servizio di consulenza dedicato ai **clienti professional** attraverso la selezione di soluzioni di investimento *Illiquid Asset best-in-class* a livello globale

Evoluzione degli attuali **strumenti di comunicazione** verso i clienti attraverso l'introduzioni di canali di **comunicazione diretta** (scenario mensile, focus tematici, *flash-update*, analisi settoriali etc.)

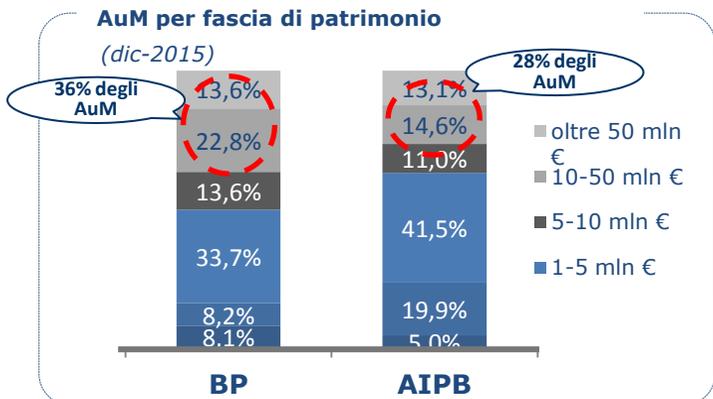
Consulenza globale di **asset allocation multi-banca** con *due diligence* sul portafoglio totale in termini di rischio, *asset allocation* e *Asset-Liability Management*

Azioni

Consulenza in materia di: investimenti finanziari, soluzioni assicurative, gestione del patrimonio immobiliare e *origination* di soluzioni di investimento nell'ottica di Club Deal e prodotti illiquidi

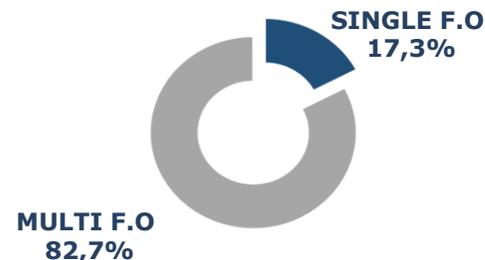
Accesso diretto ai servizi dell'Area Finanza (strutturazione, negoziazione, informativa titoli) e alle strutture di selezione di strumenti di investimento

Servizi di **protezione patrimoniale**, passaggio generazionale e fiduciari, inclusi i servizi di consulenza fiscale e di **account aggregation**



Tipologia Family Office in Italia

133 Family Office
71 mld € gestiti





Elementi di Novità

Riposizionamento del Gruppo in relazione alle attività di *Investment Banking* ed Estere per attivare due percorsi di crescita sinergici tra di loro e con il resto del Gruppo

Azioni a supporto dell'Investment banking

La gamma di servizi attuale, che include le attività di **M&A advisory e capital market**, allargata alla possibilità di **offrire debito ed equity** per seguire la sviluppo delle piccole e medie imprese domestiche

Lo sviluppo dell'**advisory cross-border** grazie al nuovo accordo con l'associazione **IAIB**

La strutturazione di idee di investimento per la clientela del Gruppo, anche in sinergia con le strutture della Finanza e di Sator, **quali ad esempio operazioni di debito, private equity e SPAC**

La valutazione di eventuali **accordi con operatori più grandi per la partecipazione ad operazioni di maggiori dimensioni** ad alta redditività, quali collocamenti di IPO e *tranche* di debito di *large corporate*

Azioni a supporto delle Attività Estere

Target di clientela incentrato sulla fascia alta di clientela, HNWI e Ultra-HNWI, tipica della piazza ginevrina

Modello di servizio adeguato al *target* e coerente con quanto sviluppato in Italia, con possibilità di sviluppo di sinergie in termini di servizi di gestione patrimoniale, di originazione e collocamento di iniziative di investimento e di *advisory cross-border*

Range di prodotti e servizi altamente differenziato focalizzato su investimenti diretti, gestioni personalizzate con un approccio *risk-based*, strumenti finanziari alternativi, *corporate advisory*

Attività di M&A e Advisory con *team* dedicato sia a servizio del Private sia in grado di originare operazioni in autonomia

Mantenimento delle attività di **intermediazione e banking book** per ottimizzare il profilo di redditività

Evidenza di mercato – Fintech



Mercato

“We see **more than 30 areas emerging new norms** in banking”

“**Collaborative partnership** will become increasingly important as fintechs seek scale and traditional financial institutions seek digital expertise”

“**Incumbent banks**, on the other hand, already **have hard-won capabilities** in these areas, but they will have to work harder to create a true digital enterprise”

“**Ecosystems** will likely develop to follow customer needs, rather than conform to traditional industry lines”

“**One customer, one account, multiple services, and multiple products**”

La risposta



McKinsey&Company
Financial Services



È la tecnologia abilitante che offre funzionalità e servizi distintivi rispetto a quelli già esistenti sul mercato

È l'App che consente di gestire le spese, amministrare i risparmi e realizzare i tuoi progetti, in una modalità social

Tiene costantemente "engaged" il cliente, offrendo un'esperienza d'uso unica

È lo strumento per offrire un'esperienza di acquisto personalizzata grazie al quale i negozianti possono servire meglio i propri clienti, fidelizzarli e proporre loro offerte su misura

Consente transazioni gratuite, ovunque, per tutti



Definisce la gamma dei prodotti bancari e finanziari da offrire, sfruttando la propria competenza in ambito *wealth management*

Promuove e colloca i prodotti e servizi sviluppati ai Clienti

Emette moneta elettronica

Definisce i processi operativi ed implementa le procedure per la sottoscrizione e la fruizione online dei prodotti

Definisce il contenuto dei processi di comunicazione verso i clienti

Predisporre il servizio di assistenza ai clienti

Benefici

Diversificazione delle fonti di ricavo

Allargamento della *customer base* (nuovo segmento di clientela)

Riduzione del *cost-to-serve*

Possibilità di ***cross selling***



Canali Digitali

Tinaba: il progetto e la visione

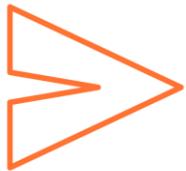


Acronimo di ***This is Not a Bank***, Tinaba è la prima tecnologia digitale in grado di rivoluzionare l'utilizzo e la gestione delle proprie finanza

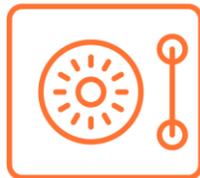
Tinaba è una risposta alle esigenze del consumatore moderno e *smart* che vuole **più controllo, più trasparenza e personalizzazione** nel gestire le proprie spese quotidiane e i propri risparmi

Con Tinaba **non servono più carte di credito e contanti** per fare pagamenti. Ogni transazione diventa un'esperienza **semplice, rapida e personalizzata**

CON TINABA PUOI:



Scambiare denaro con i tuoi contatti



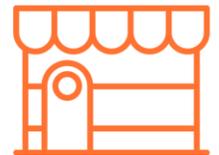
Condividere le spese con amici e familiari



Raccogliere fondi per realizzare progetti



Dare valore ai tuoi risparmi con il Salvadanaio



Pagare nei negozi e spendere ovunque, anche all'estero

Tinaba: posizionamento di mercato



Ambiente: non bancario e non sottoposto al controllo dell'autorità di vigilanza bancaria

Ambiente: regolamentato

Ambiente: bancario sotto controllo dell'autorità di vigilanza bancaria



Consumatori



Esercenti/ enti

Big player tech



Circuiti di pagamento



Banche Retail

Private Banking



consulenza finanziaria



prodotti investimento



prodotti deposito



carte credito/debito

IT 0000000 000000000000

conto corrente

Focus: transazioni di pagamento digitale

Focus: educazione nei pagamenti, gestione del contante e gestione del patrimonio



È GRATUITA

1

Dovunque e per sempre, senza costi di transazione per ogni trasferimento di denaro P2P, P2B e per i micropagamenti

È DOVE SEI TU

2

Ridefinisce il concetto di contactless. **Per la prima volta il pagamento avviene dove si trova il cliente, non la cassa**

È SOCIAL

3

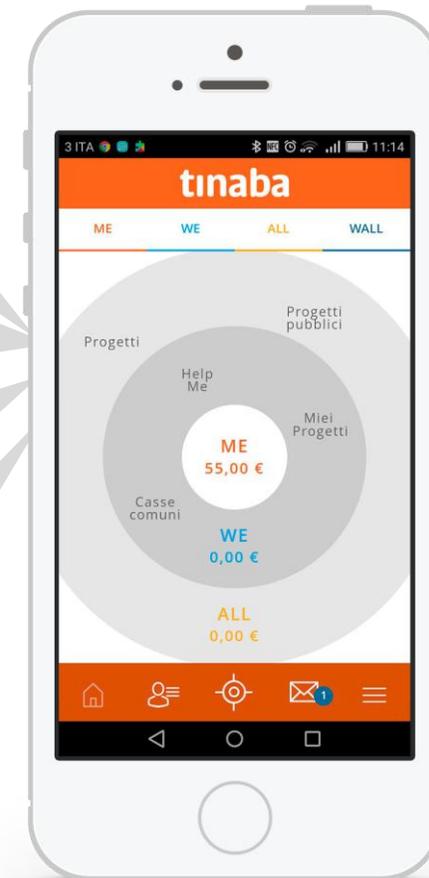
In un'unica app, un portafoglio digitale per tutte le esigenze di spesa, sono solo personali ma anche social. **È per tutti genitori e figli, anche non maggiorenni**

È SMART

4

Permette un rapporto inedito tra *merchant* e cliente. Tinaba è **partner del consumatore**, lo accompagna nell'intera esperienza di acquisto, fino al pagamento ridefinendo il confine tra *offline* e *online*

Un'unica App



Innovare nel mondo della monetica e dei servizi finanziari

Banca Profilo è la banca partner di Tinaba che emette moneta elettronica utilizzabile per mezzo dell'APP che consente di utilizzare e gestire il denaro in modo semplice e conveniente



Sistema di pagamenti innovativo



Wallet



Inviare e ricevere denaro tra privati

Acquistare prodotti e servizi dai *merchant* aderenti al circuito

Condividere la spesa/acquisto **"alla romana"** con più utenti

Anticipare contante che prevede una restituzione del prestatato

Cassa comune a fronte di un **"progetto"** attraverso il vincolo sul *wallet*

Per i *merchant* **eliminazione dei costi di transazione** diversamente da tutti gli altri sistemi di pagamento

Consente di **conoscere la preferenze dei clienti**, acquisirne di nuovi con offerte e promozioni dedicate.

Servizi finanziari da private a disposizione per tutti



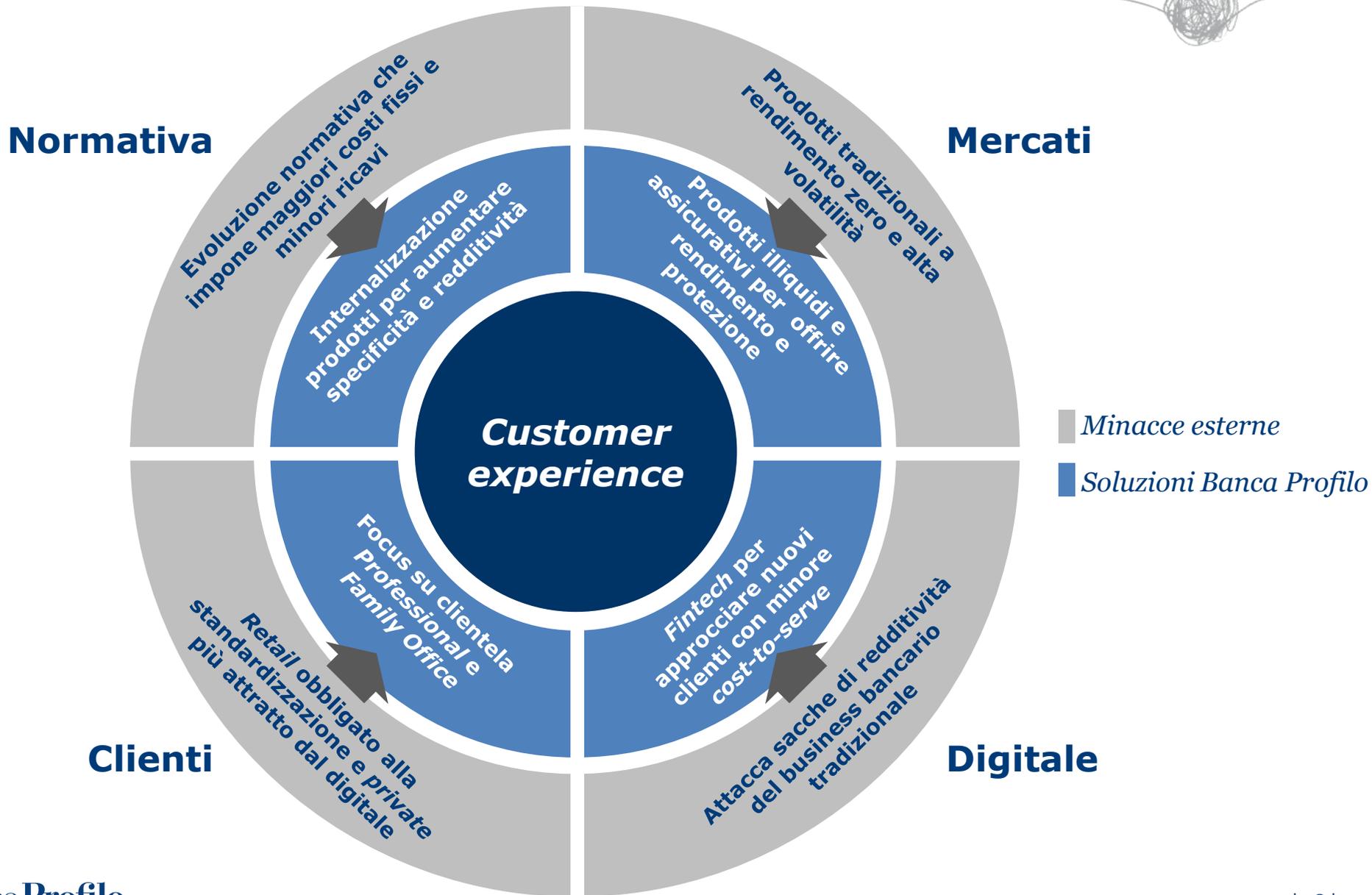
Lancio della piattaforma di **Robo Advisory** finalizzata a posizionarsi come strumento di accesso al segmento *retail*

Processi distributivi e soluzioni di investimento **autonome rispetto al segmento private banking**, dal quale verranno mutate le competenze gestionali e di servizio

Servizi di finanziamento accessibili a tutti i clienti ed attivabili in modalità totalmente online

Modello di business

Le sfide del mercato





Consuntivo del Piano Industriale 2014-2016

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business

Piano Industriale 2017-2019

I 6 Pilastri dello Sviluppo 2017-2019



Linee Guida

Clientela

- 1 Rafforzamento della componente Private e Investment Banking come *business* di sviluppo con un focus specifico sulla crescita della redditività
- 2 Consolidamento delle attività di Finanza coerente con l'appetito per il rischio finanziario scelto
- 3 Rilancio delle attività estere attraverso il rafforzamento della strategia commerciale in ambito HNWI e Investment Banking
- 4 Sviluppo del settore *Fintech* come fonte di diversificazione dei ricavi, del *target* di clientela e di riduzione del *cost-to-serve*
- 5 Azione di contenimento dei costi di struttura al fine del raggiungimento di un *cost income* a regime in grado di assicurare una redditività adeguata
- 6 **Valutazione continuativa di opportunità di crescita esterna** con particolare focus su fabbriche prodotte di *asset management*, anche all'estero, su nuove attività a basso assorbimento di capitale e su iniziative *Fintech* sinergiche con le attività in corso

Target tradizionali

Clienti Private

Mid Corporate

Nuovo focus

Clienti HNWI e Professional

Family Office e Istituzionali

Millennials

Leve di crescita



Attività Strategiche

Caratteristiche

Crescita organica

Crescita basata su *prospecting* con ingresso di *banker* solo opportunistico (2/3 nuovi per anno)
Incremento della **penetrazione dell'advisory fee based in ottica Mifid 2**
Consolidamento della collaborazione con segnalatori *high standing*

Redditività

Soluzioni di investimento "proprietarie" ad elevata redditività in ambito *Asset Management* e *Certificate*
Incremento della **penetrazione del risparmio gestito e assicurativo** sugli AuM esistenti a convergere verso i livelli medi di mercato

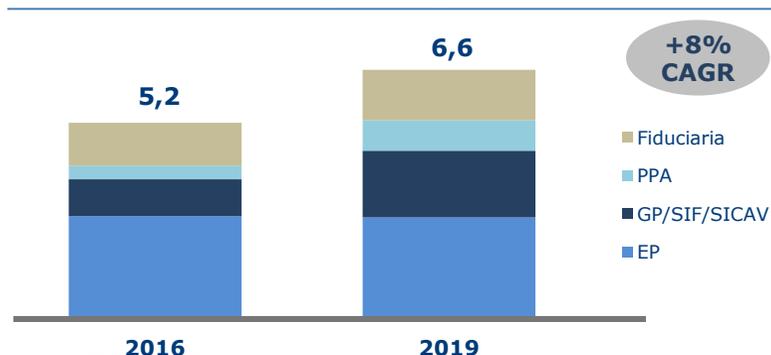
Focus Professional

Advisory ai clienti *professional* e *Family Office* con **soluzioni esclusive e difficilmente replicabili** caratterizzate da elevati margini di redditività
Strutturazione **Club Deal attraverso veicoli collettivi** per ampliarne la platea e ottimizzarne la redditività

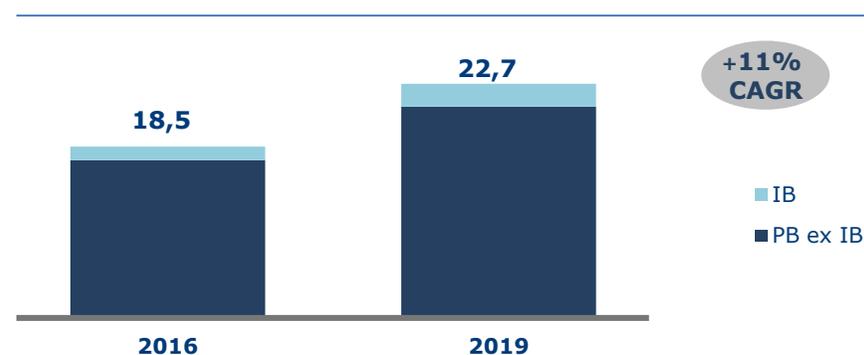
Investment Banking con attività di rischio

Sviluppo della gamma di servizio attuale di *Investment Banking*, che comprende M&A e *Capital Market*, **depotenziato dalla disponibilità di equity e debito per supportare lo sviluppo** di clienti imprenditori

Asset Mix (mln €)



Ricavi



2. Finanza

Leve di crescita



Attività Strategiche

Sviluppo commerciale dell'intermediazione

Ottimizzazione delle strategie di *banking book* post IFRS 9

Consolidamento del *trading*

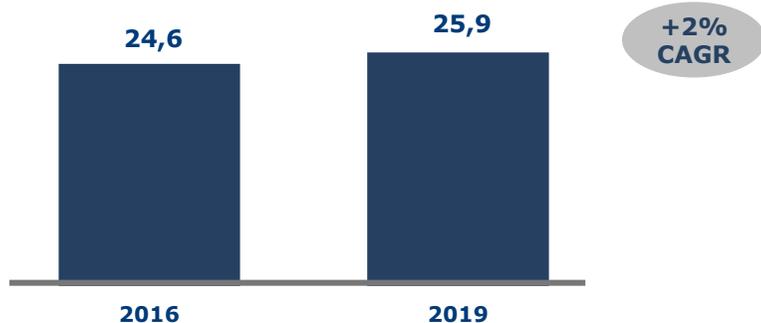
Caratteristiche

Ampliamento del bacino di clientela istituzionale con focus su *equity cash* in sinergia con le attività di ECM e sul mantenimento dei risultati sul *bond sales* anche in caso di tassi crescenti

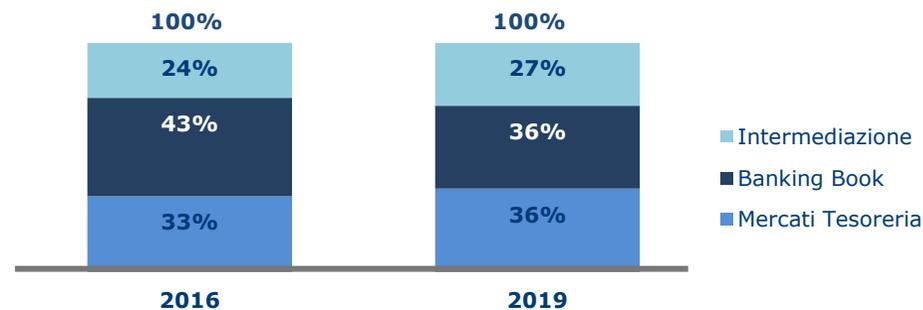
Spostamento su portafoglio *Hold-to-collect* (73% post 2018) e contestuale riduzione del portafoglio ex AFS (27%)

Mantenimento di strategie a bassa volatilità sia sul mercato azionario sia obbligazionario con continua ricerca di arbitraggi e basi, con ottimizzazione di assorbimento di capitale e liquidità

Ricavi Totali (mln €)



Composizione Ricavi (%)



3. Attività Estera

Leve di crescita



Attività Strategiche

Avvio delle attività di sviluppo sul Private Banking

Advisory M&A

Sala Finanza

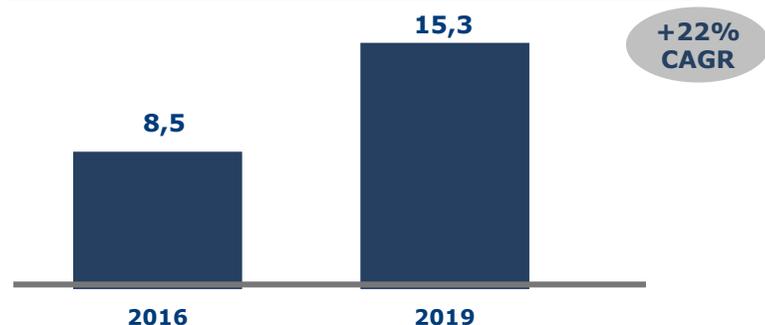
Caratteristiche

Sviluppo del **private banking focalizzato su clientela HNWI e su GFI** tramite *team* apposito già in parte selezionato

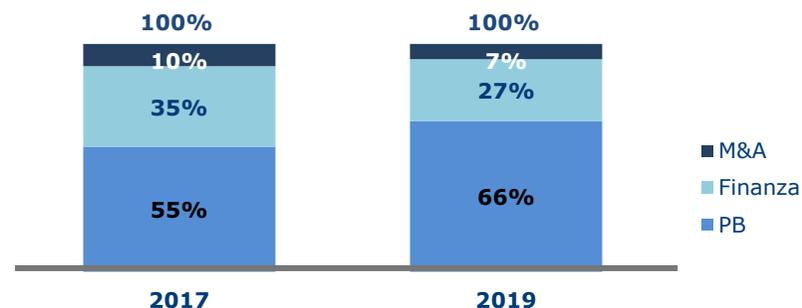
Sviluppo delle **attività di advisory per corporate e imprenditori in sinergia** con il *private banking* e la controllante con focus su M&A internazionale, Capital Market e Club Deal

Mantenimento delle attività di **intermediazione e di banking book** a supporto della redditività

Ricavi Totali (mln €)



Composizione Ricavi (%)



4. Canali Digitali

Leve di crescita



Attività Strategiche

Diversificazione dei segmenti target

Digital Payment

Servizi di investimento

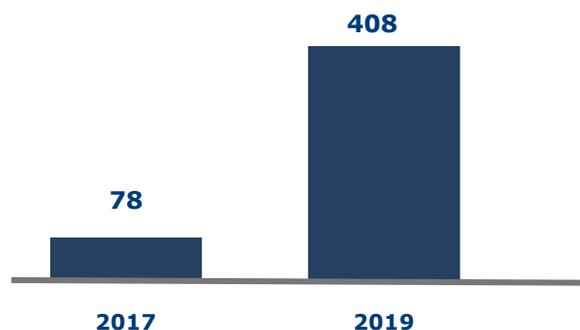
Caratteristiche

Diversificazione del target di clientela verso il segmento Retail e Millennials ad elevate potenzialità di sviluppo con **ridotto cost to serve** ed elevata marginalità

Piattaforma di **digital payment** al servizio dei **consumer**, finalizzata alla costruzione di un ecosistema digitale multiservizio (pagamenti da App, casse comuni, trasferimenti istantanei ...), **e dei merchant** (pagamenti gratuiti, sviluppo della *knowledge base* dei propri clienti, strumenti di digital marketing ...)

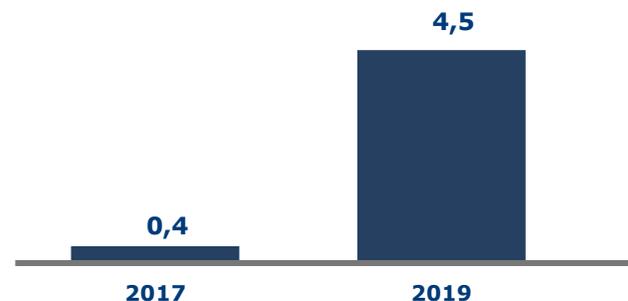
Sviluppo di servizi di investimento e di lombard ad elevata automazione che sfruttano le competenze della banca in termini di servizio e **la sinergia con Tinaba come canale di sales e loyalty**

Evoluzione clienti (k)



+74%
CAGR

Evoluzione ricavi (mln €)



+123%
CAGR

5. Controllo dei costi

Investimenti e risparmi



Attività Strategiche

Continuo **controllo** dei costi di struttura

Investimenti propedeutici alle **automazioni** dei processi di *business* e operativi

Caratteristiche

Costi operativi in linea con il 2016
Nessun inserimento nei 3 anni di piano
Contributo al Fondo di Risoluzione Nazionale: 1,7 mln € nei 3 anni

Upgrade *software* gestione derivati (MUREX): CAPEX 2,8 mln €
Upgrade *software portfolio management* (OPM): CAPEX 300 k€
Upgrade *software* gestione processo di consulenza (OWF): CAPEX 500 k€
Upgrade *software* gestione processi di *Risk Management*: CAPEX +55 k€
Adeguamento normativo MiFID II: CAPEX 100 k€
Progetti *upgrade* piattaforma IT: CAPEX 600 k€
Rinnovo SW e HW di base: CAPEX 300 k€
Progetti di efficientamento operativo (*paperless*): CAPEX 450 k€

6. Iniziative di crescita esterna



Ricerca dell'acquisizione di una **fabbrica prodotto di asset management, sia in Italia sia all'estero**, con livello di masse sufficiente a registrare una redditività operativa positiva, specializzata su prodotti alternativi e sofisticati piuttosto che fondi ordinari, al fine di complementare l'offerta, rappresentare un gestore di veicoli come previsto dalle linee guida per il *private banking*, di diversificare i ricavi e aumentare la massa critica del Gruppo

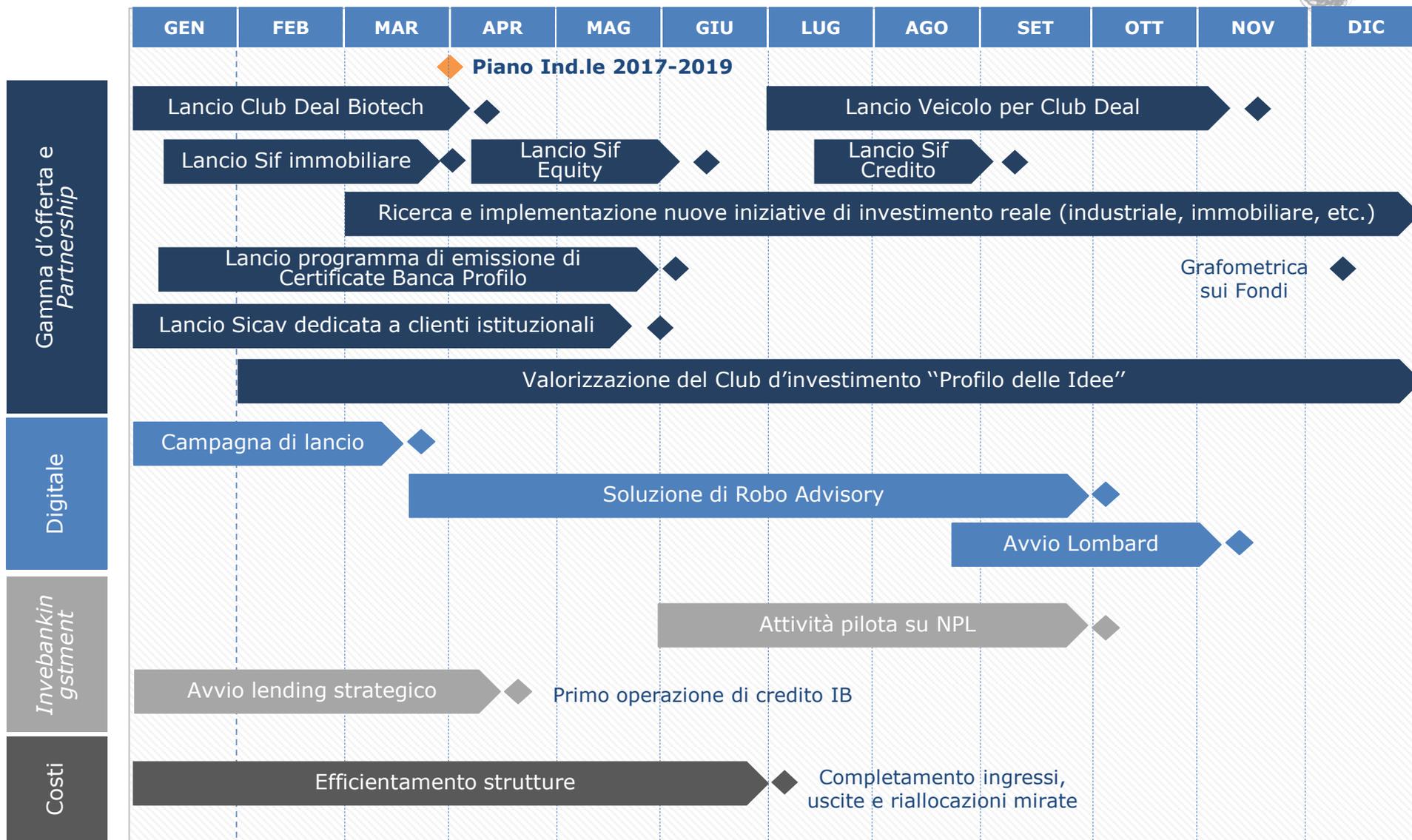
Valutazione sull'**inserimento di nuove attività**, da attuarsi con veicoli da acquistare o costituire, finalizzate al miglioramento del *cost income* del Gruppo e alla diversificazione dei *business*, possibilmente senza assorbimento di capitale (i.e. *master servicer* per cartolarizzazione, *boutique* di *advisory* specializzate in settori non attualmente coperti, altre iniziative di *Fintech*), ma prevedendo la possibilità di *business* che assorbano capitale nei limiti dell'appetito per il rischio prestabilito

Valutare le opportunità di crescita esterna nel settore del *private banking* tradizionale, anche in considerazione della sempre crescente spinta all'efficienza indotta dalle autorità di vigilanza e dal perdurare di condizioni macro economiche complesse, sebbene ad oggi non si siano mai riscontrate reali opportunità



Conclusioni

Masterplan Attività per il 2017



Gruppo Banca Profilo: Target 2019



Masse
(€ mld)

5,7

2016

CAGR
16%

9,0

2019

CET 1 ratio
sopra il 18%
nei tre anni

Ricavi
(€ mln)

51

2016

CAGR
11%

70

2019

Dividend payout
superiore al 70%
nei tre anni

**Cost/
Income**
(%)

95%

2016

85%

2019

**Ulteriori
opzioni
strategiche**

Attiva ricerca di realtà in Italia e/o all'estero su attività contigue alle attuali, incluse SGR e società *Fintech*, sfruttando la dotazione di capitale al fine di incrementare la massa critica e migliorare la redditività netta del Gruppo

Gruppo Banca Profilo Piano Industriale 2017 - 2019



30 marzo 2017

 **Banca Profilo**