



Strategic Guidelines Be Group Growth & Targets 2017

*Investor Presentation at Park Hyatt Hotel
Milano, September 30th 2014*

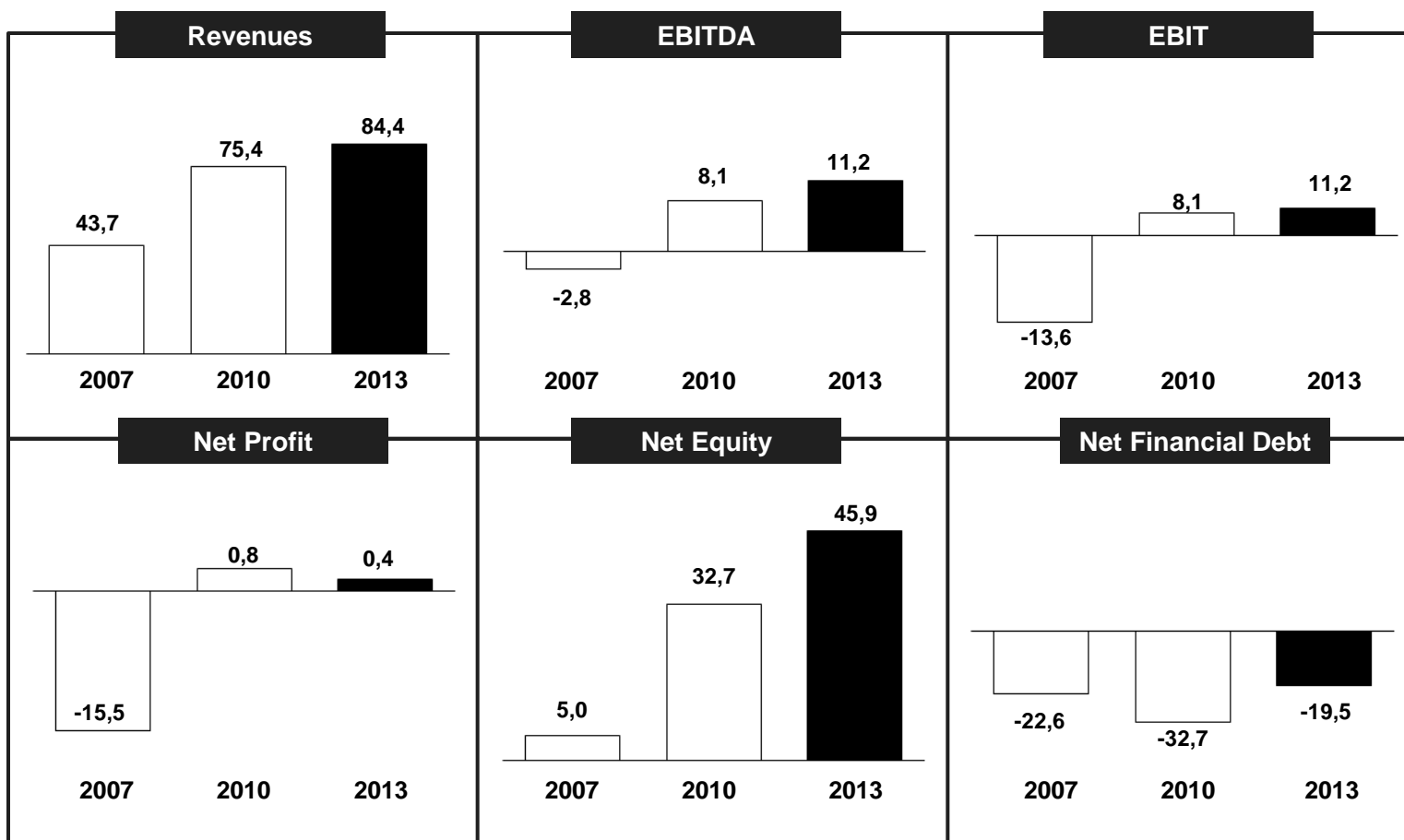


- **La prima parte del Viaggio 2007-2014**
- Linee di sviluppo e Target 2015-2017

Allegati

La prima parte del viaggio 2007-2014

Principali dimensioni di periodo



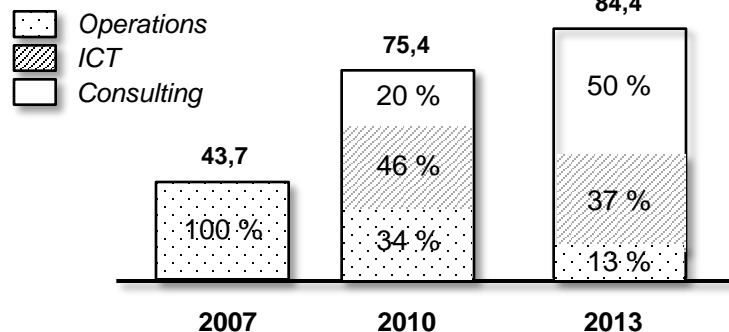
Dati al 31.12 di ciascun anno

La prima parte del viaggio 2007-2014

Natura e complessità della trasformazione



Volumi di produzione
(Crescita, Tipo, % e flussi)

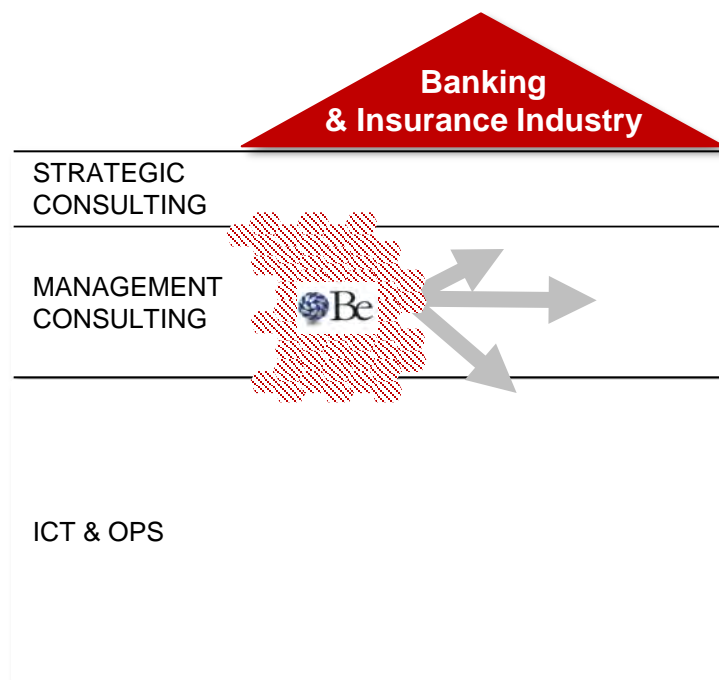


	2007	2010	2013
• Prod/in	-	+ 51,3	+ 23,1
• Prod/out	-	- 19,6	- 14,1
	-	+31,7	+9,0
• EBITDA	- 2,8	+ 8,1	+ 11,2

- Circa 500 risorse del perimetro iniziale sono uscite dal Gruppo. Oltre 700 risorse ne sono entrate a far parte per oltre 1.000 professionals alla data odierna.
- Sono state dismesse lavorazioni non core per oltre 30 ml./€ in area BPO nel periodo e nel corso dei 7 anni passati sono stati generati volumi di produzione per un aggregato di oltre 500 ml./€ tra 1.1.2007 ed il 30.06.2014.
- Nel 2007 non vi era presenza internazionale. Oggi Be ha sviluppato propri uffici in 8 diversi paesi (Italia, UK, Germania, Austria, Svizzera, Polonia, Romania, Ucraina). Il portafoglio ordini ha al momento per oltre il 20% origine non domestica.
- Be è divenuto uno dei primi tre fornitori di Consulenza Direzionale per i due maggiori Gruppi Bancari Italiani con contratti acquisiti di durata pluriennale ed ha sviluppato una presenza sui maggiori Istituti Europei.
- L'acquisizione di DataService a metà 2007 guidata da Tamburi Investment Partner è origine del nucleo iniziale dell'attuale Be.
- In 7 anni di lavoro un operatore di BPO tradizionale è stato trasformato in uno dei Gruppi di riferimento per la consulenza direzionale e l'offerta di soluzioni ICT per il settore delle Istituzioni Finanziarie.

La prima parte del viaggio 2007-2014

L'attuale posizionamento

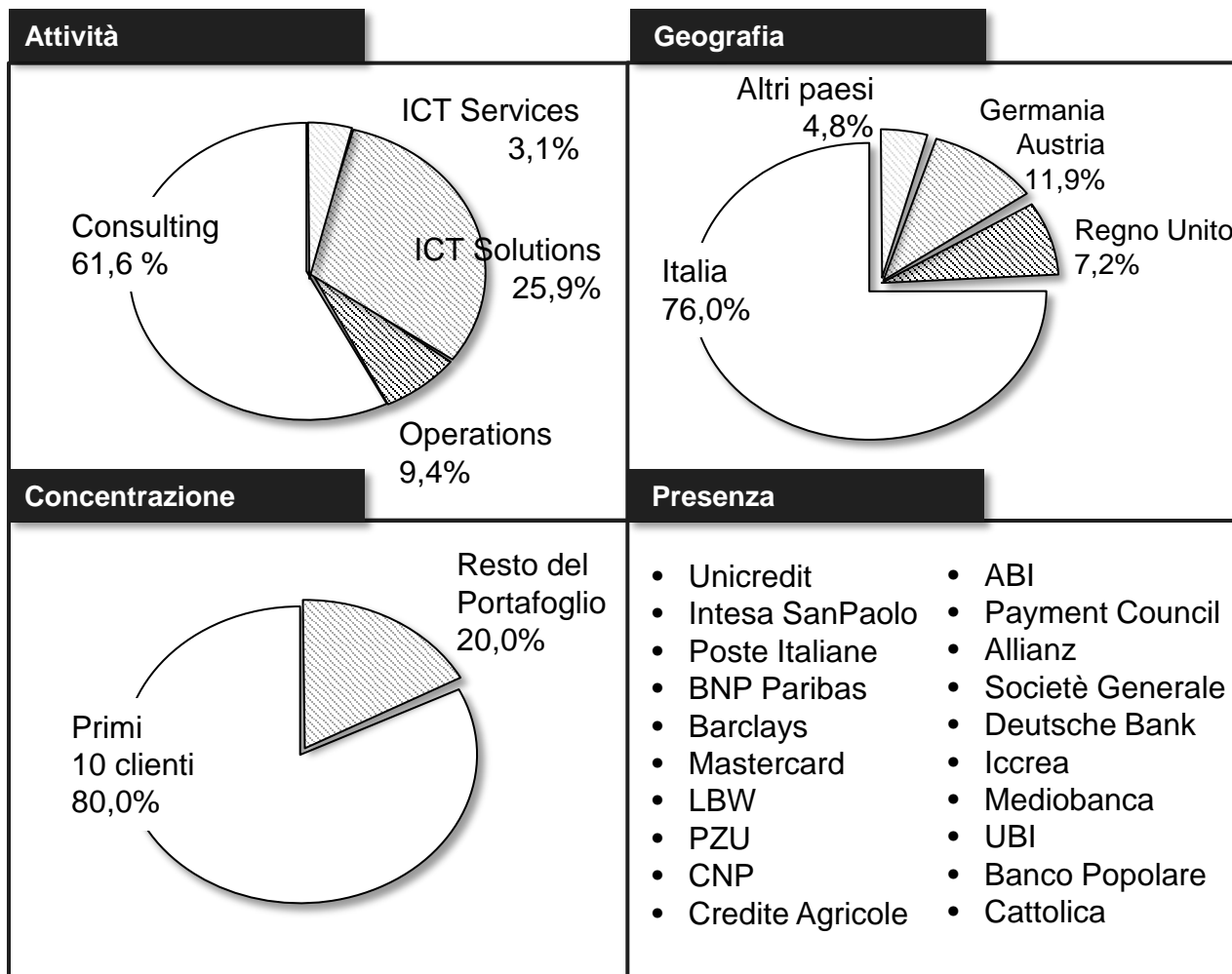


- **L'azienda è pensata per assistere grandi Gruppi Bancari** con presenza internazionale su progetti ad **elevata complessità, transnazionali e con forte specializzazione**. Be è oggi partner di alcuni dei più interessanti progetti strategici sviluppati da alcune delle maggiori Associazioni di Sistema.

- Da circa un anno è in corso una **strategia di espansione del core business su segmenti innovativi, ad elevata crescita ed affini sia per mercato di riferimento che per tipologia di fabbisogni** (Sport, Media, Arte, Entertainment).
- **Be è un brand del Made in Italy**. Il capitale del Gruppo, pari ad **oltre 45 ml/€** è detenuto per oltre il **63% da soggetti domestici** con un forte orientamento al valore e che hanno dimostrato di credere nel potenziale dell'azienda. Oltre il **35% è flottante**.
- Negli ultimi 3 anni sono stati effettuati investimenti per complessivi **12 ml./€** per l'acquisizione di **3 società** (di cui **2 estere**) e per la costituzione di 4 nuove società estere.
- Oggi **Be appartiene al segmento STAR di Borsa Italiana**. E' l'unica azienda italiana ad esser passata attraverso 4 diversi segmenti di borsa a diverso valore in una delle maggiori e perduranti fasi di crisi economica degli ultimi decenni.
- Dal 30.06.13 al 16.09.14 il titolo del Gruppo ha realizzato una performance **del 151%** sopra-performando nel periodo rispetto ai maggiori indici di settore.

La prima parte del viaggio 2007-2014

Struttura e composizione del portafoglio



Proiezioni al 31.12.2014

AGENDA



- La prima parte del Viaggio 2007-2014
- **Linee di sviluppo e Target 2015-2017**

Allegati

Linee di sviluppo e target 2014-2017

Contesto competitivo: scenari, variabili e competitors



- **La diffusione del digitale importa la necessaria trasformazione del sistema economico.**
 - 29 milioni i clienti internet/mobile in Italia oltre l'80% della popolazione con accesso ad internet % + 6% il mercato dell'e*commerce con 22,3 mld/€ di scambi
 - In Germania ed in Polonia i volumi dell' e*commerce sono cresciuti di oltre il 100%
 - In UK le transazioni elettroniche per acquisti via smartphone e tablet sono stimate in 9,7 mld/€ + 63% vs. 2013



- **Le Financial Industry è uno dei settori interessati per primi e maggiormente dalla trasformazione**
 - Sistema distributivo ancora pensato per clienti a bassa propensione di accesso al digitale
 - Pochi gli Istituti che hanno strategie di canale realmente integrate (filiali, web, apps, phone, mobile,)
 - L'utilizzo dei «Big Data» sta iniziando a dar vita a progetti capaci di creare valore;
 - Il business dei pagamenti è tra quelli maggiormente esposti a pericoli di disintermediazione (Apple Bank, Payment Institutions, Telecoms initiatives,...)



- **4 le maggiori aree di interesse per gli Istituti di Credito nel corso dei prossimi 36 mesi:**
 - **Customer Centricity** ovvero sviluppare la dorsale dell'innovazione: analytics, data monetization, big data, mobile and innovative payments, loyalty e marketing
 - **Compliance ed attività Regolatorie** aprono importanti spazi di crescita per le aziende con competenze verticali e specializzazione
 - **Back Office Consolidation/ Cost Reduction strategies** necessitano sia di specializzazione che di profonda conoscenza del contesto cliente



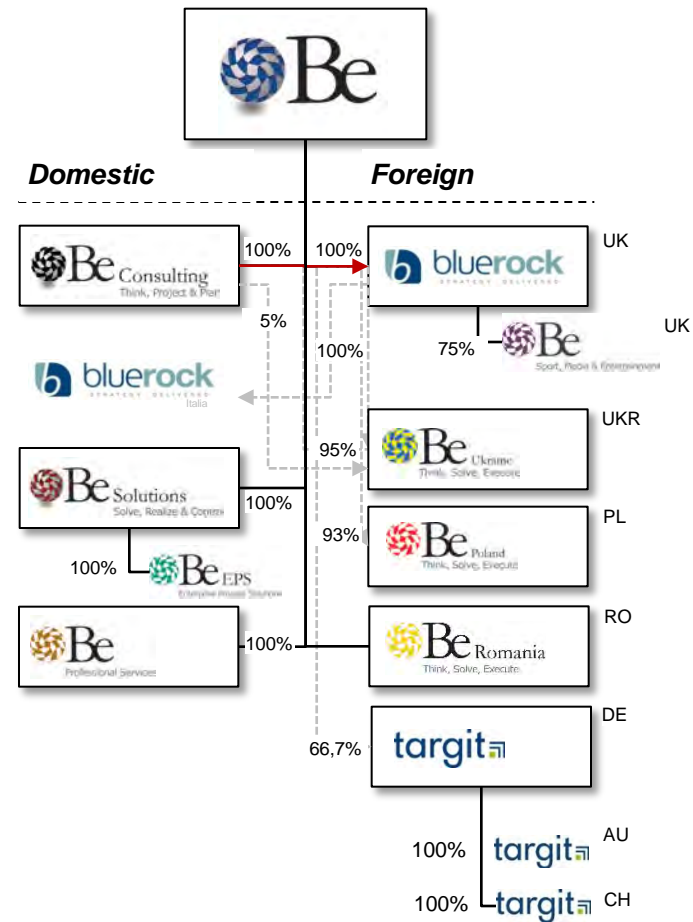
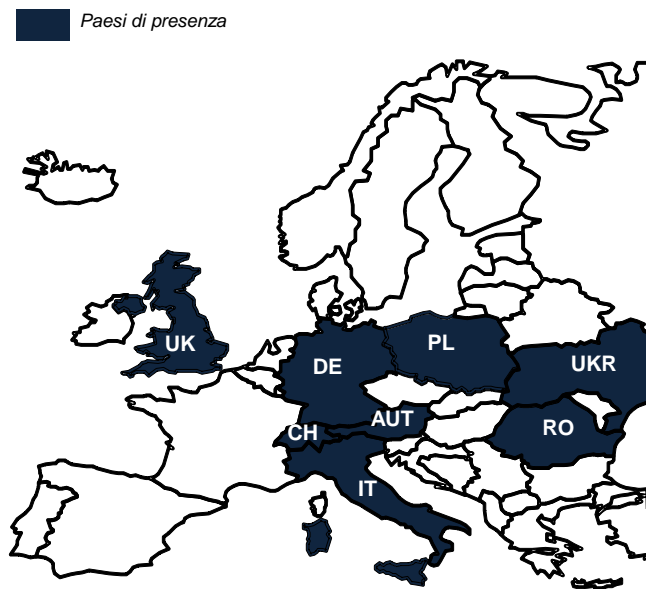
- Situazione analoga nel settore assicurativo dove il maggior consumo di risorse è atteso: nella ricerca dell'**efficienza nei processi**, negli investimenti sui **canali** e sulla **relazione cliente**, nel miglioramento delle **performance**, nella ricerca di **nuovi mercati**, nello sviluppo di **nuovi prodotti**



- Le analisi Gartner ed Assinform mostrano sull'aggregato dei paesi di presenza di Be (UK, DE, IT, AU, CEE, PL, RO, CH) **un mercato che cresce tra il 4,2 ed il 6,6% - dai 33 mld/€ del 2014 agli oltre 37 del 2017** - tenendo conto dei soli segmenti Management Consulting ed una selezione delle attività in ambito ICT Solutions.
- **Circa il 27% è attribuibile alla spesa di Banche ed Assicurazioni per valori compresi tra 8,9 mld/€ e 10,0 mld/€** Gli Istituti di credito e le Assicurazioni in Italia sono attese avere una spesa con percentuali di crescita inferiori a quella dell'aggregato (tra il 2 ed il 5% a seconda dei segmenti)
- **Be rappresenta oggi uno dei primi gruppi in Italia nel settore del ICT Consulting.** L'insieme raccoglie aziende diverse con attività eterogenee. Escludendo le aziende prodotte e quelle che rivendono hardware o servizi di outsourcing, i "peers" sono costituiti da società di management consulting e/o dalle aziende di system integration specializzate.
- La dimensione della nostra azienda è premiata **dalla particolare focalizzazione sul segmento delle Istituzioni Finanziarie il che rende Be del tutto peculiare nel proprio segmento.** La specializzazione aiuta l'affermazione del brand stante anche il campione selezionato di Istituti di medio grande dimensione e con caratteristiche di internazionalità che sono il target di Be.
- In questo senso **le stime relative alla crescita attesa del nostro Gruppo sono superiori a quelle del mercato** poiché la quota di saturazione versus il fabbisogno di servizi specializzati richiesti dal campione potenziale è ancora molto basso.
- La capacità di "origination", la composizione del portafoglio di offerta, il modello d'azienda ancora relativamente giovane e l'accesso ad elevati volumi di competenze professionali di diverso livello sono le sfide per la crescita.

Linee di sviluppo e target 2014-2017

Geografie ed organizzazione



Linee di sviluppo e target 2014-2017

Gli obiettivi di Piano (1/2)



1

Aumento dello share di portafoglio estero dall'attuale 20% al 35% atteso nel 2017. La crescita dei mercati inglese, tedesco, polacco ed austriaco è stimata essere percentualmente maggiore di quella domestica. Il risultato stima l'aumento dei volumi di Targit (Germania, Austria e Svizzera), la decisa crescita del polo inglese sul digitale (UK, Italia, Germania) e l'affermazione della nuova società in ambito Sport, Media ed Entertainment. Le crescite pur essendo importanti sono relative rispetto all'attuale quota di mercato che queste società hanno nei rispettivi contesti competitivi

2

Deciso aumento dei volumi nell'area "Consulting". L'obiettivo è il consolidamento del perimetro domestico ed il sempre maggiore accesso a progetti di medio-grande dimensione su scala internazionale. Crescita anche dal lato dei portafogli di offerta che sono attesi arricchirsi di nuove competenze e professionalità.

3

Linea ICT Solution con obiettivo di deciso recupero di marginalità (dal 13% al 18%). V'è da considerare che le attività ICT a maggior potenziale di crescita di volumi (capital markets, analytics,...) sono concentrate nella linea "consulting". Ciononostante è atteso uno sviluppo delle linee di business esistenti – Enterprise Data Governance, Insurance, Utilities – unitamente ad un potenziamento degli organici con risorse ad elevata specializzazione e contrazione percentuale nell'utilizzo di risorse esterne

4

Investimenti per il rafforzamento del "Brand" attraverso la rivisitazione coordinata dell'immagine e della presenza del Gruppo sul web e sui principali social network professionali. Avvio di iniziative di "quality review" e "customer satisfaction" per il continuo miglioramento della qualità delle performance, cicli continui di formazione per il consolidamento delle metodologie di lavoro e l'aggiornamento professionale

Linee di sviluppo e target 2014-2017

Gli obiettivi di Piano (2/2)



5

Stima di oltre 1.500 tra “professional” interni e collaboratori esterni impiegati nel 2017.

La crescita del Gruppo vedrà l'impiego di risorse ad alta qualificazione con coinvolgimento di professionalità di frontiera del mondo ICT insieme ad esperti di area e professionisti del settore del business consulting

6

Riduzione della Posizione Finanziaria Netta dai 24,7 ml/€ del 30.06.2014 ai circa 13 ml/€ del 31.12.2017.

Sebbene l'azienda sia in generale una «no capex company» (investimenti limitati a circa 1,5 ml per anno). I flussi attesi in uscita tengono particolare conto delle dinamiche di crescita, delle scadenze dell'indebitamento a medio termine nonché dei fabbisogni necessari per completare la riconversione del ciclo delle «operations». La crescita del fatturato e l'atteso assorbimento del circolante sono previste limitare una più generosa creazione di liquidità nel periodo.

7

Raccomandazione all'Assemblea di procedere a distribuzione di dividendo nel corso del periodo di Piano. Si ritiene che - stante i risultati attesi ed avendo comunque in conto l'obiettivo di progressivo rafforzamento patrimoniale della società - vi siano le condizioni per avviare una prima politica di distribuzione di dividendo

Linee di sviluppo e target 2014-2017

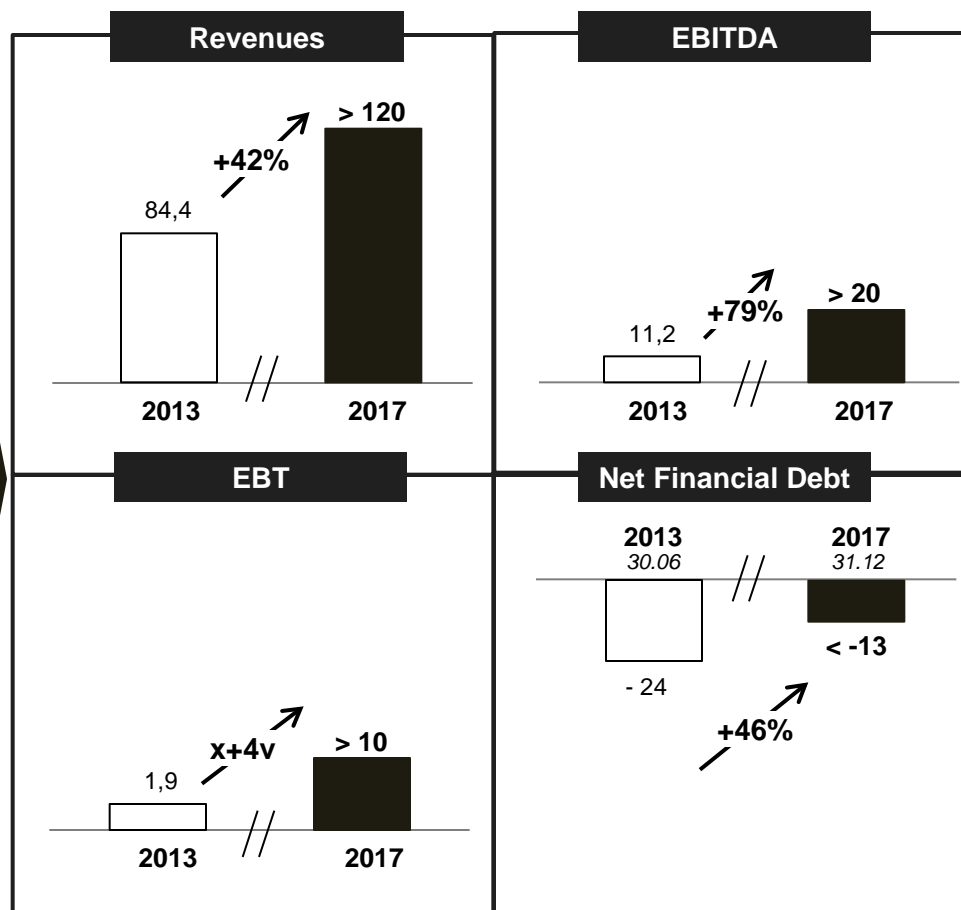
Target di Piano 2017



Ipotesi di scenario

- Il Piano 2015-2017 è redatto in continuità senza variazioni di perimetro
- Sebbene di impatto indiretto rispetto ai risultati attesi si è tenuto conto di una serie di variabili macroeconomiche nelle geografie di riferimento:
 - crescita del GDP dell'“Eurozona” limitata ad una media periodo pari all' 1,5%
 - la curva dei tassi Euribor trimestrali a 3 anni prevista stabile per il 2015 con un recupero a 0,20% nel 2016 e pari a 0,50% al termine del 2017
- Non si prevedono sostanziali variazioni dei cambi nel medio periodo. Si sono usati 4 diversi tassi di cambio 1GBP=1,25€, 4,13PLN=1€, 17,5UAH=1€, 4,4RON=1,€
- Oscillazioni della grivna e/o della moneta rumena mitigate da clausole di ancoraggio dei volumi di produzione al cambio del USD

Fonti IMF, ECB, OECD, Oxford Institute



AGENDA



- La prima parte del Viaggio 2007-2014
- Linee di sviluppo e Target 2015-2017

Allegati

Allegati

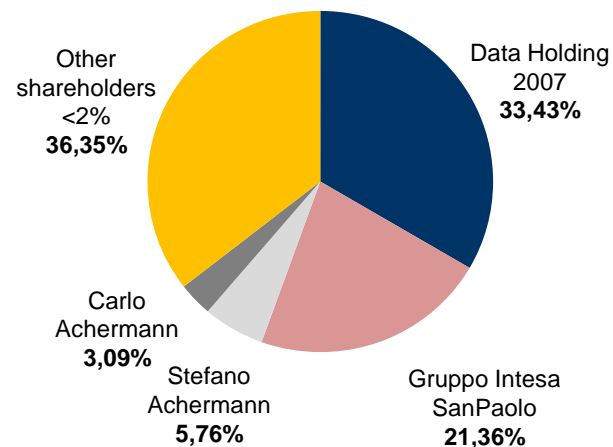
Be «at a glance»



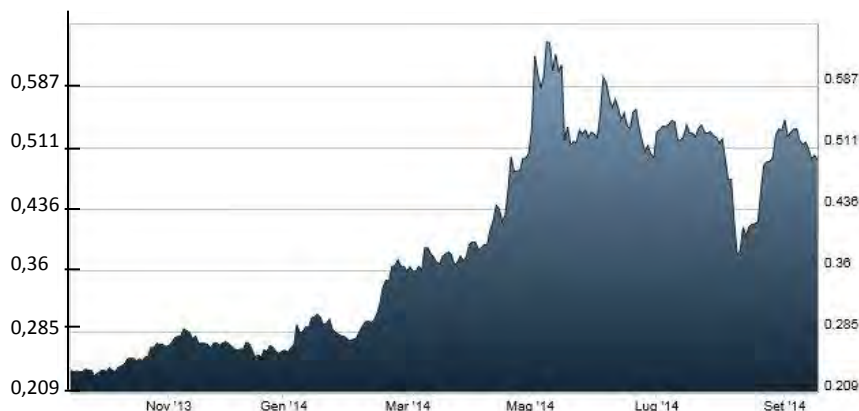
Be Group is presently one of the most important Italian players in the IT Consultancy offering distinctive solutions and expertise in highly specialized fields for the main industrial and financial companies.

Shareholders, (30/09/14)

Financial Results (m€)	2011	2012	2013
• Total Revenues	88,8	80,4	84,4
• EBITDA	10,1	9,3	11,2
• Net Profit	1,2	0,7	0,4
• Net Financial Pos.	-39,5	-31,6	-19,5
• People	814	763	777
• Countries	Italy, UK	Italy, UK	Italy, UK, East Europe



Stock Performance, (09/16/14)



Player/Index Annual Perform.

Be	+112,01%
FTSE MIB	+18,45%
FTSE Italia Small Cap	+30,46%
FTSE Italia STAR	+25,39%

Broker Report

Integrae, 06/08/14	Target Price: 0,80
Intermonte, 04/08/14	Target Price: 0,55
Banca IMI, 04/08/14	Target Price : 0,58

Stock Market Price 16/09/14: 0,496

Allegati

Conti economici 2010-2013



	FY 2010	FY 2011	FY 2012	FY 2013	Var.% YoY	1H 2014
Sales	69.837	85.046	74.559	74.903	0%	46.186
Other revenues	4.151	2.258	3.071	7.640	149%	442
Revenues	73.988	87.304	77.630	82.543	6%	46.628
Production costs *	(29.692)	(33.289)	(25.927)	(27.231)	5%	(15.889)
Personnel costs	(34.370)	(41.095)	(40.877)	(41.587)	2%	(23.983)
Other costs	(1.849)	(2.839)	(1.499)	(2.520)	68%	(560)
EBITDA	8.077	10.081	9.327	11.205	20%	6.196
% on sales	12%	12%	13%	15%		13%
Amortization	(4.050)	(3.991)	(4.079)	(5.952)	46%	(2.899)
Depreciation and provisions	(509)	(55)	(1.133)	(960)	-15%	(20)
EBIT	3.518	6.035	4.115	4.293	4%	3.277
% on sales	5%	7%	6%	6%		7%
Net Financial Charges	(1.421)	(2.319)	(2.882)	(2.378)	17%	(1.153)
Profit before taxes	2.097	3.716	1.233	1.915	-55%	2.124
% on sales	3%	4%	2%	3%		5%
Taxes	(1.045)	(2.403)	(778)	(1.527)	96%	(1.295)
Minorities	(1)	(98)	234	(16)	-107%	(190)
Gain (Loss) from assets to be discontinued	(250)	0	0	0	n.a.	0
Net Profit	801	1.215	688	372	46%	639
% on sales	1%	1%	1%	0%		1%

Allegati

Stati Patrimoniali 2010-2013



	31.12.10	31.12.11	31.12.12	31.12.13	30.06.14
Non current assets	71.401	75.559	75.639	82.344	82.246
Current assets	37.250	42.812	37.229	29.695	33.555
Assets held for sale	758	0	0	0	0
Total Assets	109.409	118.371	112.869	112.040	115.801
Shareholders' Equity	32.723	34.187	33.998	45.869	46.024
Non current liabilities	27.731	18.250	22.681	22.225	22.335
Current liabilities	47.497	65.934	56.190	43.946	47.442
Liabilities held for sale	1.458	0	0	0	0
Total Assets and Liabilities	109.409	118.371	112.869	112.040	115.801



	31.12.10	31.12.11	31.12.12	31.12.13	30.06.14
Cash	27	18	10	0	0
Other cash equivalents	3.148	3.273	1.353	6.348	213
Other financial receivables	27	688	8.020	2.712	2.896
Liquidity	3.202	3.979	9.383	9.060	3.109
Current bank debts	(20.336)	(33.983)	(20.809)	(16.399)	(18.837)
Currents debts to other lenders	(1.630)	(969)	(7.532)	(1.037)	0
Current Financial Debt	(21.966)	(34.952)	(28.341)	(17.436)	(18.837)
Non current bank debts	(12.886)	(5.274)	(12.309)	(11.124)	(8.960)
Non currents debts to other lenders (including put&call)	(1.075)	(3.286)	(340)	0	0
Non Current Financial Debt	(13.961)	(8.560)	(12.649)	(11.124)	(8.960)
NET FINANCIAL DEBT	(32.725)	(39.533)	(31.607)	(19.500)	(24.688)