

# Linee di Sviluppo Strategico e Target 2015



# **AGENDA**



- "Be" e "I'ICT Consulting Arena"
- II Gruppo e le "Linee di Business"
- Market Targets 2013 2015

# «BE», CAPACITA' DI CREARE VALORE SU DIMENSIONI DIVERSE





I nostri servizi professionali sono pensati per aiutare le aziende e i loro manager ad aumentare la loro capacità competitiva

- Supportiamo i nostri clienti nelle strategie e nelle operazioni riguardanti: Retail Banking, Corporate & Private Banking, Asset Management, Investment Banking
- Le nostre aree di eccellenza sono: Operations, IT Governance, Planning & Control, Risk Management, Security Operations, Accounting and Reporting, Compliance, Post Merger Management Programs



Aiutiamo i nostri clienti a costruire il proprio business fornendo tecnici, sviluppo di applicazioni e competenze di project management

- Siamo in grado di fornire servizi di consulenza, progettazione e supporto nel data warehousing, piattafome "front-to-back", finanza e gestione patrimoniale
- I nostri professionisti sono esperti degli strumenti e delle procedure di riconciliazione ed hanno contribuito a storie di successo nella realizzazione di servizi di consulenza e strumenti di supporto decisionale

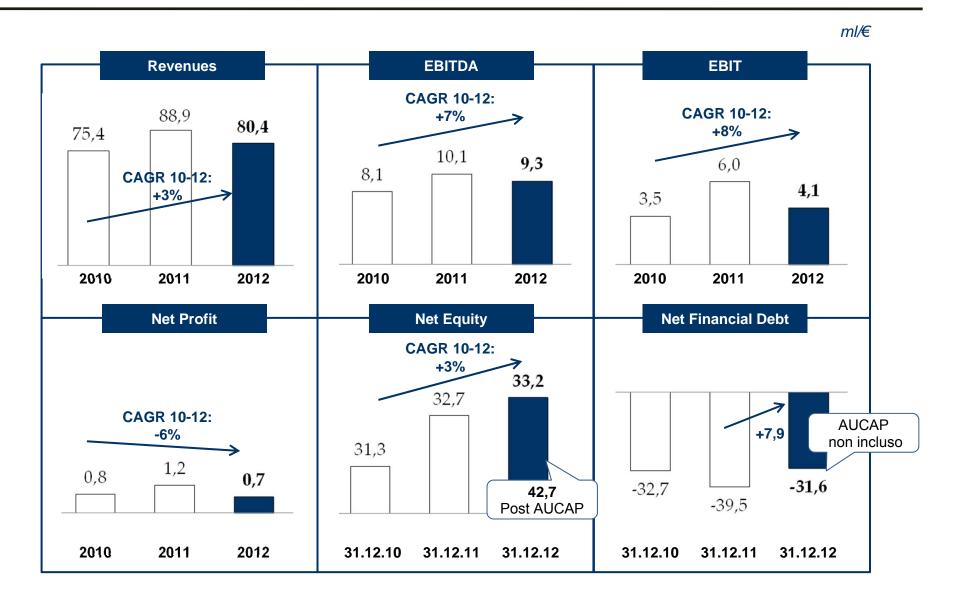


E' la cosa che facciamo da più tempo. Be rappresenta il partner ideale cui affidare le attività critiche per il successo dell'azienda

- Progettazione, business case, cambiamenti organizzativi, e inoltre: gestione dei processi, dematerializzazione, mail room, archiviazione documentale, archiviazione elettronica e conservazione sostitutiva con ricerca e pubblicazione contenuti digitali, fanno del nostro business process outsourcing la soluzione ideale per qualsiasi azienda
- Supportiamo Banche, Utilities e Assicurazioni nel cambiamento delle operations



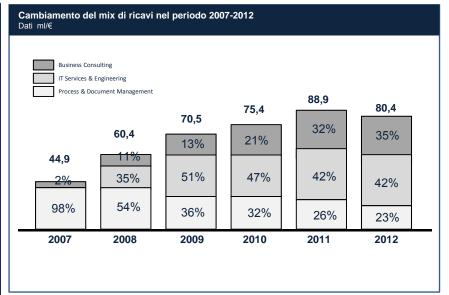
### **2010-2012 KEY FINANCIALS**

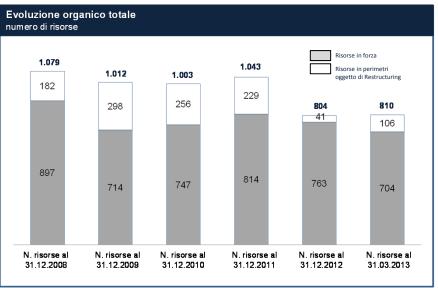


### PERCHE' «BE» PUO' AMBIRE AD UNA POSIZIONE DI LEADERSHIP

# Capacità di generare valore nel periodo 2007-2012

- Avvio del processo di internazionalizzazione (UK, UKR, PL) Commitment per oltre 45 ml/€ nel periodo 2013-2022
- 5 nuove linee di Business, 200 nuove assunzioni (Consulting, Capital Markets, Enterprise Governance, Payment & Cards, Security & mobility)
- 4 diverse acquisizioni (oltre 300 risorse) in area «Insurance» (Universo Servizi), «servizi alle Utilities» (Praxis Calcolo), «analisi di sistemi complessi» (To See), consulting (Bluerock)
- Nuovo assetto organizzativo che spinge all'eccellenza ciascuna singola linea
- Posizionamento tra i leader di settore nella consulenza direzionale e nei servizi alle Financial Institutions
- Ritorno all'utile netto positivo già dal 2010 e mantenimento del risultato anche durante gli anni di più intensa crisi del settore
- Capacità di significativi "business turnaround"







### LO SCENARIO DI MERCATO, UNA SFIDA NELLA SFIDA

# Consulenza Direzionale



- Un mercato molto frammentato, 17.000 operatori, 85% opera con meno di tre addetti)
- Dimensione è fattore premiante. Le società con più di 50 unità hanno registrato nel corso del 2012 una crescita molto più significativa rispetto alla media (11,2% vs 4,7%).
   Non si arresta il trend i crescita delle micro imprese (+ 4,8%)
- Fatturato del settore per **l'anno 2012 > 3 miliardi** di Euro, 0,2% del PIL, contrazione del 2,5% rispetto al 2011
- L'attività di consulenza nel mercato italiano è ridotta rispetto a Germania, Inghilterra e Francia
- La ricerca di nuovi mercati è indispensabile. L' aumento della quota di attività in paesi esteri ha contenuto il decremento dei volumi nel 2012

### Servizi IT



- Rallentamento nel 2012 dovuto a minor disponibilità di risorse
- Nel settore delle banche, delle assicurazioni e delle società industriali si osserva che:
  - la spesa per Servizi IT delle banche ha subito un decremento nel 2012 per effetto dell'accentuarsi della crisi. La spesa complessiva è stata inferiore ai 4 mld./€
  - nel settore delle compagnie assicurative il ramo vita ha registrato nel corso del 2011 una contrazione nella spesa (-18%), mentre il ramo danni ha evidenziato un andamento positivo (+2,6%)
  - i maggiori investimenti sono stati assorbiti dai programmi di adeguamento regolamentare

Analisi BE, Fonte Rapporto Assinform ed Assoconsult 2012

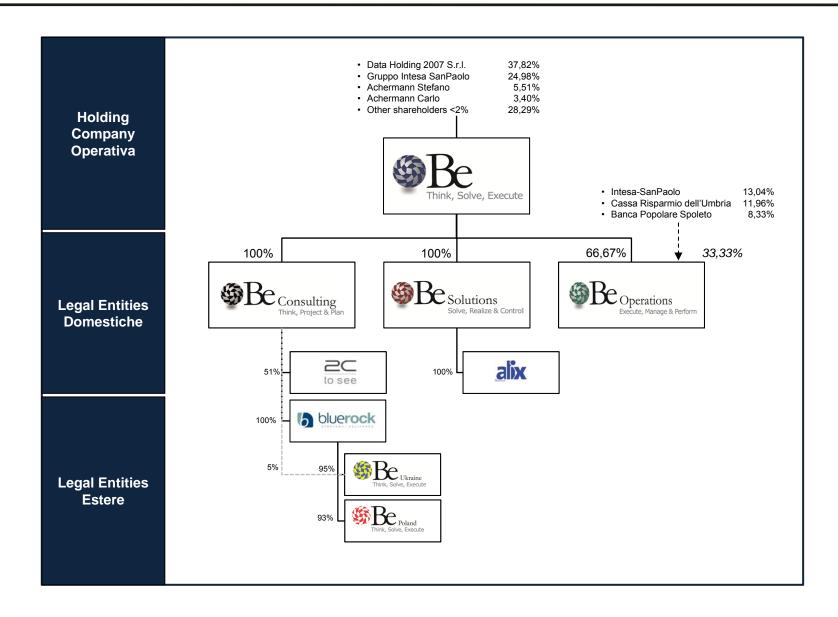


# **AGENDA**



- "Be" e "l'ICT Consulting Arena"
- II Gruppo e le "Linee di Business"
- Market Targets 2013 2015

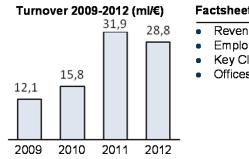
### LAY OUT ORGANIZZATIVO DI GRUPPO





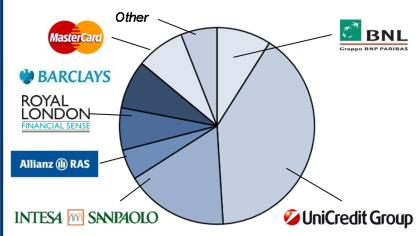
# **BUSINESS CONSULTING, COSTRUIRE UNA LEADERSHIP (1/2)**

Be Consulting è una società di management consulting specializzata nel servizio al mercato delle Financials Institutions

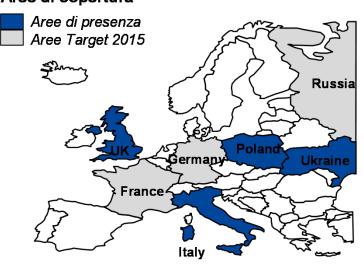


# Factsheet 2012 • Revenues € 28,8 M • Employees 184 • Key Clients FI & INS • Offices Italy/UK

## Breakdown 2012, Ricavi per cliente



### Aree di copertura



#### Breakdown 2012, Ricavi per Tipologia di attività Intelligence & fraud prevention Marketing IT Strategy & Legacy Modernization Cards & 5%5% 21% Payments | 7% Compliance 7% Transformation 8% and change 16% Other Program 9% Cap. Markets & 12% 10% Risk Mgmt Processes &

Organization

IT Governance



# **BUSINESS CONSULTING, COSTRUIRE UNA LEADERSHIP (2/2)**

### • La Consulting Practice di Be in Italia, con oltre 25 milioni di fatturato, si è collocata tra le prime 5 realtà nei servizi professionali alle Financial Institutions Costruzione di un brand con reputazione riconosciuta nel mercato domestico e leadership nell'offerta di servizi professionali sui più importanti Gruppi Bancari Piattaforma di Italiani **Business** Oltre 200 risorse impiegate con costante ricerca di nuovi talenti per potenziare un mix unico di esperienze, professionalità e competenze • Strategia di specializzazione sui grandi temi di interesse per il mercato (es: Fatca, Frank Dodt, Emir, Sepa End Date, Target2 Securities); Progressiva costruzione di un'identità forte basata su: attenzione al cliente, efficacia della risposta, conoscenza di settore, capacità di problem solving, cura delle relazioni come strumento di accesso nella risoluzione dei problemi Sviluppare una piattaforma > 40 milioni di euro nel Business Consulting per le Financial Institutions operando nel teatro europeo allargato • Consolidare la presenza in Italia, Regno Unito, Polonia ed Ucraina con **Business** gestione integrata della practice consulting. Avvio dell'attività in Germania. Targets 2015 · Rafforzare la presenza sui "core clients" in ambito domestico ed internazionale Sviluppo orientato alle SIFI. Modello di relazione globale con

presenza locale

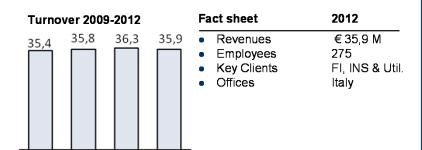


dell'organizzazione e del supporto all'evoluzione di modelli operativi

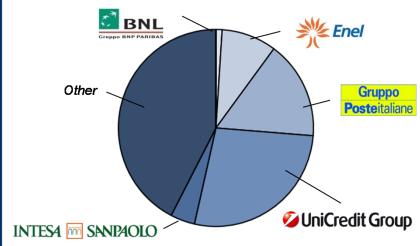
· Costruire portafogli di servizi specializzati nelle aree del business,

# ICT SOLUTIONS, «LA DIMENSIONE COME PROSSIMA SFIDA» (1/2)

Be Solutions è una società specializzata nel fornire Servizi ICT al mercato delle Banche, delle Assicurazioni e delle Utilities



### Breakdown 2012, Ricavi per cliente



### Aree di copertura

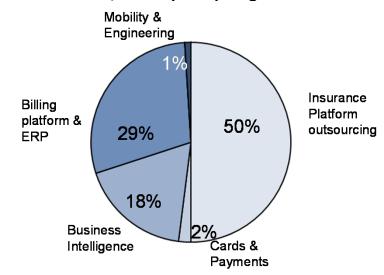
2009

2010

2011 2012



### Breakdown 2012, Ricavi per Tipologia di attività





# ICT SOLUTIONS, «LA DIMENSIONE COME PROSSIMA SFIDA» (2/2)

### Oltre 35 milioni di euro di fatturato interamente domestico, 275 risorse interne e circa 100 collaboratori esterni • 3 competenze importanti a base del futuro sviluppo - Banking, Insurance, Utilities - in aree con presenza di operatori obbligati a consistenti investimenti nel corso dei prossimi anni • Concentrazione su clienti di grande dimensione con sempre maggiore visibilità, Piattaforma di senza problemi di qualità del credito e di gestione degli incassi **Business** Posizionamento generale su attività al alto valore aggiunto: - o attraverso attività di «system integration» ad elevata complessità su prodotti leader (IBM, Oracle, Microsoft) - o su «soluzioni prodotto proprietarie» leader di mercato (Vita e Danni) con margini di crescita ulteriore · Aumentare i volumi operando in continuità nel mercato domestico • Fare emergere le potenzialità in termini di recupero di marginalità di tutte le linee di business • Privilegiare la cultura della specializzazione su aree ad elevata crescita, Business intensificando la focalizzazione sui tre settori prevalenti con l'obiettivo di Targets 2015 sviluppare un portafoglio di estrema qualità per tipologia di realizzazioni, clienti e portafoglio di soluzioni Avviare il processo di internalizzazione ed espansione del portafoglio clienti sulla competenze «core»

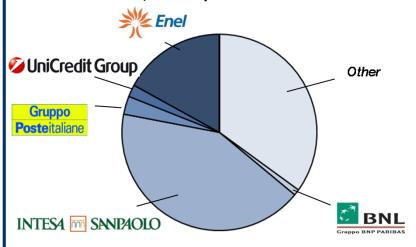
# OPERATIONS, DA GESTIONE DI PROCESSI A PIATTAFORME DI SERVIZI (1/2)

Be Operations una società specializzata nella gestione delle operations a supporto dei mercati delle Banche, delle Assicurazioni e delle Utilities

# Turnover 2009-2012 (ml/€) 25,4 22,4 23,5 19,1 2009 2010 2011 2012

Fact sheet		2012	
•	Revenues	€ 19,1 M	
•	Employees	319	
•	Key Clients	FI & INS	
•	Offices	Italv	

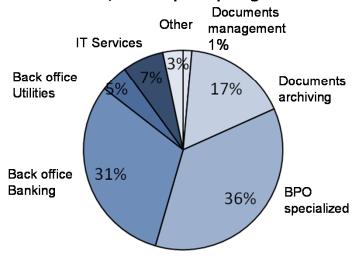
### Breakdown 2012, Ricavi per cliente



### Aree di copertura



### Breakdown 2012, Ricavi per Tipologia di attività





# OPERATIONS, DA GESTIONE DI PROCESSI A PIATTAFORME DI SERVIZI (2/2)

### Piattaforma di Business

- 19 milioni di euro di fatturato domestico con oltre l'80% concentrato su 8 primari gruppi clienti di taglia internazionale
- Tre centri di lavorazione primari su Roma, Spoleto e Milano. Area di archiviazione a Pontinia tra le maggiori in Italia
- 319 risorse complessive alla data concentrate nell'area delle operations
- Progressivo cambiamento del portafoglio con compressione del tradizionale (assegni/effetti) e spinta su forme di lavorazioni a maggiore complessità
- Da "macchina operativa" concentrata sulla gestione efficiente di lavorazioni a player capace di offrire servizi distintivi ad alto contenuto di integrazione tra ICT ed Operations

### Business Targets 2015

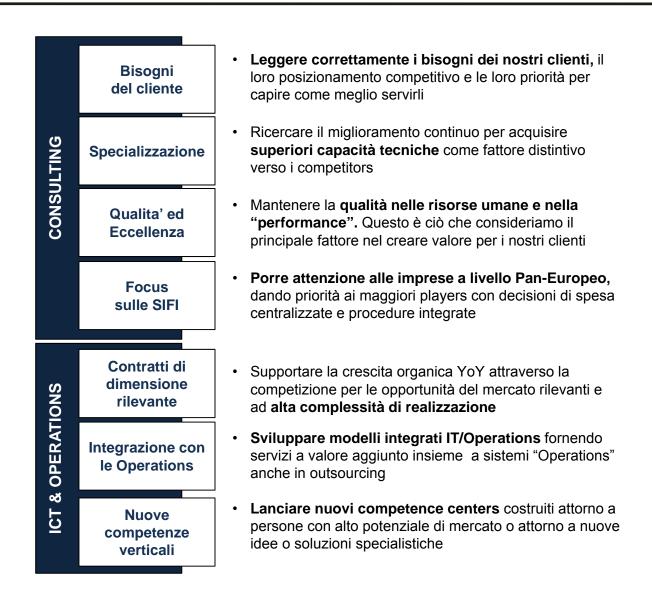
- Convergenza progressiva tra linea ICT ed Operations realizzando sinergie ed innovazione nel processo di lavorazione dei servizi gestiti
- Focalizzazione nello sviluppo/gestione di piattaforme (middleware, workflow management,...) a supporto dei nuovi modelli di business per Banche ed Assicurazioni
- Sviluppo di competence center dedicati/specializzati all'erogazione di servizi innovativi ad alto valore aggiunto (Antifrode, Compliance Document Management, Mail Rooms...)
- Razionalizzazione dei «lay out produttivi» con ricerca delle maggiori sinergie e dei migliori contesti d'efficienza sul territorio

# **AGENDA**



- "Be" e "l'ICT Consulting Arena"
- Il Gruppo e le Linee di business
- Market Targets 2013 2015

# LINEE GUIDA PER LO SVILUPPO, PUNTI DI ATTENZIONE

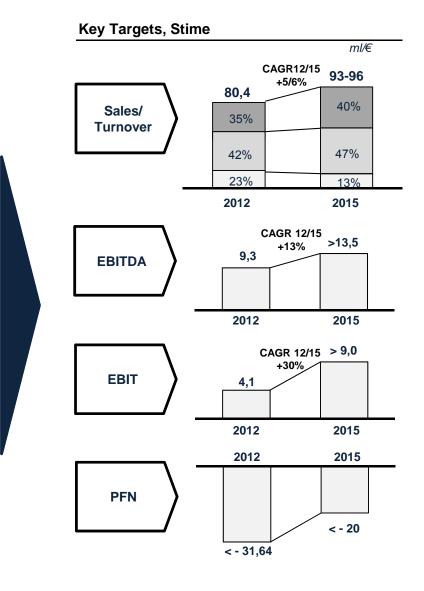




### **TARGET ECONOMICO/FINANZIARI 2015**

### Obiettivi di medio periodo

- Attenzione al processo di crescita interna al netto di eventuali opportunità di investimento. Stimato un posizionamento del Valore della produzione nell'intorno di 93-96 ml/€ nel 2015 (80,4 nel 2012)
- Ipotesi di conseguimento del 20% del fatturato su perimetro non domestico
- Posizionamento del Gruppo su aree a maggiore redditività. Attesa per un EBITDA intorno al 14% nel 2015 (11,5% nel 2012)
  - Crescita percentuale delle Revenues del Polo Consulting sino al 40% del totale portafoglio
  - ICT Consulting in crescita del 5% rispetto al mix 2012 con conseguente contrazione delle attività lato Operations in via di trasformazione;
- EBIT > 9,0 ml. di € compresi gli ammortamenti degli investimenti effettuati
- Posizione Finanziaria Netta < di -20 mil/€ al 31.12.2015 (-31,6 al 31.12.2102 pre AUCAP)





# PROSSIMI PASSI, LE PRIORITA' DEL BREVE PERIODO

- 1. Creare le condizioni per una crescita sostenibile dei margini. L'obiettivo è quello di terminare il piano "business turnaround" della BL Operations per esprimere al meglio il potenziale del Gruppo
- 2. Valutare occasioni di M&A per rafforzare l'offerta ed accrescere le dimensioni del gruppo, attraverso un'accurata selezione delle opportunità di business che possono contribuire al completamento del nostro portafoglio di servizi
- 3. Ottimizzare l'allocazione delle risorse (capitale) con l'obiettivo di valorizzare il potenziale di crescita in aree strategiche
- 4. Migliorare ulteriormente la PFN attraverso la continua generazione di flussi di cassa positivi, un'fficace gestione del circolante e una capacità costante di rimborso del debito. L'obiettivo è di rinforzare la struttura patrimoniale per essere in grado di cogliere le più interessanti opportunità di M&A

## **APPENDICE**

- BE AT A GLANCE
- 2010-2013 KEY FACTS
- INCOME STATEMENT
- BALANCE SHEET
- NET FINANCIAL DEBT

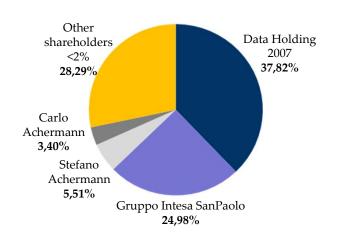


### **BE AT A GLANCE**

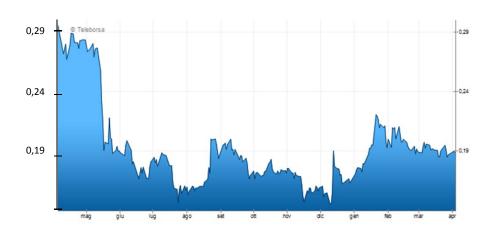
**Be Group** is presently one of the most important Italian players in the IT Consultancy offering distinctive solutions and expertise in highly specialized fields for the main industrial and financial companies.

Financial Results (m€)	2011	2012
<ul> <li>Total Revenues</li> </ul>	88,9	80,4
<ul> <li>EBITDA</li> </ul>	10,1	9,3
<ul> <li>Net Profit</li> </ul>	1,2	0,7.
<ul> <li>Net Financial Pos.</li> </ul>	-39,5	-31,6
<ul> <li>People</li> </ul>	814	763
<ul> <li>Countries</li> </ul>	Itay, UK	Italy, UK

### Shareholders, (04/04/13)



### Stock Performance, (04/04/13)



Player/Index	Annual Performance
Be	-35,64%
FTSE MIB	+0,13%
FTSE Italia Small Cap	-14,56%
FTSF Italia STAR	+12.88%

### **Broker Report**

Integrae, 30/08/12 Target Price: 0,52 Banca IMI, 20/12/12 Target Price 0,26

Stock Market Price 04/04/13: 0,1898

Specialist: Banca Intermonte (from 02/04/2013)



# **2010-2013 KEY FACTS**

•	September, 23rd 2010	Exit from Consob Blacklist
•	January, 1st 2011	New Group organizational structure consistent with the 3 business lines: Consulting, IT Services & Engineering and Process & Document Management
•	March, 25th 2011	Return to Positive Net Result (for the year 2010)
•	April, 6th 2011	Signing of a 3 year agreement with Poste Vita S.p.a, with an overall value of 3,5 mln Euro, to supply and manage the Damages Portfolio platform.
•	May, 10th 2011	51% acquisition of Bluerock Consulting Ltd
•	May, 12th 2011	51% acquisition of To-See srl
•	June, 28th 2011	Signing of the 4-year agreement with Sorgenia with an overall value of 8 mln euro, to manage the multichannel written communications directed toward and from customers, as well as to supply back-office services
•	June, 2012	100% acquisition of Bluerock Consulting Ltd
•	December, 13th 2012	Signing 2012-2014 framework agreement for 40 mln Euros with a primary Italian Banking Group
•	December, 28th 2012	New company branding: Be Think, Solve, Execute S.p.A.
•	January, 2nd 2013	Launch of expansion strategy in Poland and Ukraine: establishment of 2 new foreign companies
	March, 20th 2013	Closing of the Capital Increase period: 9,5 millions raised



# **INCOME STATEMENT**

	FY 2010	FY 2011	FY 2012	Var.% YoY
Sales	69.837	85.046	74.559	-12%
Other revenues	5.534	3.807	5.819	53%
Revenues	75.371	88.853	80.378	-10%
Production costs	(31.075)	(34.838)	(28.675)	-18%
Personnel costs	(34.370)	(41.095)	(40.877)	-1%
Other costs	(1.623)	(1.512)	(1.499)	-1%
Provisions	(226)	(1.328)	(33)	-98%
EBITDA	8.077	10.081	9.294	-8%
% on sales	12%	12%	12%	
Amortization	(4.050)	(3.991)	(4.079)	2%
Depreciation and provisions	(509)	(55)	(1.100)	1900%
EBIT	3.518	6.035	4.115	-32%
% on sales	<b>5</b> %	7%	6%	
Net Financial Charges	(1.421)	(2.319)	(2.882)	-24%
Profit before taxes	2.097	3.716	1.233	67%
% on sales	3%	4%	2%	
Taxes	(1.045)	(2.403)	(778)	-68%
Minorities	(1)	(98)	234	-338%
Gain (Loss) from assets to be discontinued	(250)	0	0	n.a.
Net Profit	801	1.215	688	43%
% on sales	1%	1%	1%	



# **BALANCE SHEET**

	31.12.10	31.12.11	31.12.12
Non current assets	71.401	75.559	75.639
Current assets	37.250	42.812	37.229
Assets held for sale	758	0	0
Total Assets	109.409	118.371	112.869
Shareholders' Equity	32.723	34.187	34.441
Non current liabilities	27.731	18.250	22.237
Current liabilities	47.497	65.934	56.190
Liabilities held for sale	1.458	0	0
Total Assets and Liabilities	109.409	118.371	112.869



# **NET FINANCIAL DEBT**

	31.12.10	31.12.11	31.12.12
Cash	27	18	10
Other cash equivalents	3.148	3.273	1.353
Other financial receivables	27	688	8.020
Liquidity	3.202	3.979	9.383
Current bank debts	(20.336)	(33.983)	(20.809)
Currents debts to other lenders	(1.630)	(969)	(7.532)
Current Financial Debt	(21.966)	(34.952)	(28.341)
Non current bank debts	(12.886)	(5.274)	(12.309)
Non currents debts to other lenders (including put&call)	(1.075)	(3.286)	(340)
Non Current Financial Debt	(13.961)	(8.560)	(12.649)
NET FINANCIAL DEBT	(32.725)	(39.533)	(31.607)



# LA DIMENSIONE COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO

		Activities		Core Business
Player	Revenues	BUSINESS CONSULTING	IT SERVICES & ENGINEERING	PROCESS & DOC. MANAGEMENT
accenture	\$ ~ 27.900 m			
Capgemini	€ ~9.700 m			
steria	€ ~ 1.800 m			
ENGINEERING	€ ~800 m			
Reply Living network	€ ~ 500 m	<b>V</b>		
Fidessa	£ ~ 300 m			
<b>Newtek</b> ™ Business Services, Inc.	\$ ~ 130 m	<b>V</b>		
exprivia	€ ~ 130 m	<b>V</b>		
Be Think, Solve, Execute	€ 80 m	<b>V</b>	<b>V</b>	<b>V</b>
SERMA TECHNOLOGIES	€ ~ 60 m			
CAD IT.	€ ~ 60 m	<b>V</b>		
tasgroup enpower your business	€ ~ 40 m		<b>V</b>	<b>V</b>

