

**LETTERA AL RISPARMIATORE**

# La sfida di Be: diversificare servizi e clientela Focus sull'M&A

di **Vittorio Carlini**

**P**rosequire nella diversificazione della clientela, seppure all'interno del settore bancario e assicurativo. Inoltre: ampliare la gamma dei servizi offerti. Ancora: sfruttare l'M&A per spingere la crescita, soprattutto all'estero. Sono tra le priorità del Gruppo Be a sostegno del business. Già, il business. Il 2017 è stato caratterizzato da un trend a duplice direzione. La redditività è aumentata. L'Ebitda è salito a 17,2 milioni. L'utile netto, dal canto suo, è cresciuto del 5,5%. A differenza di questo contesto positivo, però, i ricavi sono diminuiti: il valore della produzione si è attestato a 129,747 milioni in ribasso del 5,1% rispetto all'anno precedente. A fronte di quest'ultimo dato il risparmiatore storca il naso. La preoccupazione è che si tratti di una situazione non contingente. Be rigetta il timore. Il grup-

po sottolinea che è essenzialmente la conseguenza di un evento "one off". Nel 2016 viene indicato sono venuti a scadenza alcuni grandi contratti. Una dinamica non ricorrente che, di fatto, rende non confrontabili i due esercizi. Ciò detto, afferma Be, da una parte dopo il salto in avanti dei ricavi nel 2016 il rallentamento nel 2017 è da considerarsi fisiologico; e, dall'altra, rimane comunque essenziale il trend della redditività. La quale, ricorda Be, è cresciuta. Quindi la società si dice non preoccupata dell'andamento del fatturato.

Servizio ► pagina 18

**APPROFONDIMENTO ONLINE**La «Lettera» online per gli abbonati  
[www.ilssole24ore.com/finanza](http://www.ilssole24ore.com/finanza)

**Lettera al risparmiatore****CONSULENTI DI BANCHE E ASSICURAZIONI  
PROSPETTIVE E PROBLEMATICHE****VARIABILI GEOPOLITICHE****Brexit**Per la società non un ostacolo  
bensì opportunità di business**STRUTTURA DEBITORIA****5,5 milioni**Il debito netto a fine  
dello scorso esercizio

# La duplice sfida di Be: ampliare la consulenza e diversificare i clienti

## Focus su polo per servizi Ict legati anche a musica e sport M&A e rischio d'esecuzione: la società non vede problemi

di **Vittorio Carlini**

**P**roseguire nella diversificazione della clientela, pur sempre all'interno del settore bancario e assicurativo. Inoltre: ampliare la gamma dei servizi offerti. Ancora: sfruttare l'M&A per spingere la crescita, soprattutto all'estero. Sono tra le priorità del Gruppo Be a sostegno del business. Un'attività che, prima di analizzare le strategie di sviluppo, è utile definire nei suoi principali elementi.

Ebbene Be, il cui titolo quotato allo Star è contraddistinto da volumi non elevati e quindi il risparmiatore fai-da-te deve usare cautela, è presente (oltre all'Italia) in 8 Paesi: Uk, Spagna, Svizzera, Germania, Austria, Polonia, Romania e Ucraina. Il gruppo divide l'attività in due aree: il Business consulting e l'Ict solutions. Il primo segmento è costituito da servizi di consulenza per le società (banche e assicurazioni) che vanno: dalla pianificazione & controllo all'adeguamento normativo fino al marketing e i sistemi di pagamento. Quest'area è la più rilevante e vale circa il 75,8% dei ricavi.

La seconda "divisione", invece, comprende dapprima la "system integration" (cioè l'adeguamento all'esigenze dell'utente di sistemi e soluzioni informatiche di proprietà o dei grandi vendor hi-tech). Poi è previsto, tramite la controllata in Romania, il "near shoring". Infine, riconducibili alla controllata Iquii, ci sono le applicazioni web e mobile per, ad esempio, l'Internet of things (oltre alla gestione dei social media e al marketing digitale). L'incidenza dell'Ict solutions, sul fatturato, è del 24,1%.

Ciò detto, quali le priorità della società? Una per l'appunto, oltre all'incremento nei business più tradizionali, è diversificare i servizi. In tal senso può sottolinearsi l'iniziativa nel

mondo di sport, media e musica. Un obiettivo è sfruttare le competenze di Be sull'analisi dei dati per conoscere, ad esempio, le "passioni" sportive di un utente di un istituto finanziario. Informazioni, ovviamente acquisite e sfruttate legalmente, che possono essere di supporto alla banca/cliente per offrire servizi aggiuntivi. Un'ipotesi? L'eventuale pre-caricamento del biglietto di una partita di calcio sulla carta di credito da usarsi, poi, come mezzo d'ingresso allo stadio. In tal modo l'istituto, da un lato, aumenta la fidelizzazione dell'utente; e, dall'altro, può incrementare i ricavi commissionali.

Be, su questo nuovo fronte nell'Ict solutions, vuole creare anche grazie all'M&A un polo attorno a Iquii. Nel 2017 la controllata ha realizzato circa 2 milioni di ricavi. Il target, nel medio periodo, è che il nuovo polo possa oltrepassare i 30 milioni. Si tratta, a ben vedere, di un contributo che dovrà consentire la salita del peso stesso sui ricavi dell'Ict solutions. Be, al netto della volontà di aumentare il giro d'affari in entrambe le sue due aree d'attività, indica che il target in tre anni è arrivare a generare da quest'area di business il 40% dei ricavi.

Ma non è solo l'ampliare la gamma di servizi offerti. La crescita della divisione in oggetto passa da altri tre focus. Il primo è fare leva sugli asset proprietari quali i software per la gestione delle polizze assicurative nel ramo Vita. Il secondo è il mondo dei big data. Qui gli ambiti di applicazione sono diversi. Tra gli altri: gestire il rischio, realizzare attività di marketing oppure contrastare le frodi o il riciclaggio. Infine, il terzo punto, è costituito dalle partnership con grandi vendor tecnologici (recente quella con Murex) i cui sistemi, ad esempio nel trading, vengono "adattati" alle esigenze del cliente.

Tutto facile come bere un bicchiere d'acqua, quindi? La realtà è più complessa. Proprio rispetto ai clienti il risparmiatore esprime il dubbio. Il timore, con riferimento all'intero business di Be, è che ci sia un'eccessiva concentrazione su pochi grandi utenti finanziari. Il che crea un rischio. Be non condivide la preoccupazione. Dapprima perché l'ipotesi, ad esempio, di difficoltà economiche di un cliente tali da impattare pesantemente il suo business è poco credibile. Inoltre, aggiunge la società, il peso dei primi 5 clienti è passato dal 74% nel 2015 al 54% dello scorso anno. Quindi Be, da un lato, afferma che non c'è un particolare problema su questo fronte; e dall'altro sottolinea, comunque, la volontà di ridurre ulteriormente la quota di business legata ai "top client".

Fin qui alcune considerazioni sull'Ict solutions e le strategie aziendali. Quali però il focus nel Business consulting? Su questo fronte, a ben vedere, il driver fondamentale è il budget di banche o assicurazioni. Realtà, va ricordato, coinvolte in importanti trasformazioni.

Un contesto, da un lato, dovuto alla digitalizzazione dell'economia; e, dall'altro, agevolato da normative che pongono le realtà finanziarie in concorrenza con nuovi player (basta pensare alla direttiva comunitaria Psd2). A fronte di ciò, visto che banche e assicurazioni spesso non hanno sofisticate conoscenze tecnologiche, nasce la domanda di consulenza a valore aggiunto. Cioè l'opportunità di business per realtà come Be. Un esempio? Individuare e proporre, attraverso il "benchmarking", i server più adatti su cui fare "girare" i nuovi software usati dalla banca. L'"advisory" comunque, ricorda Be, ri-

guarda anche attività tradizionali. Tra le altre: la gestione delle risorse umane, il marketing oppure la definizione dei budget.

Già, il budget. Questo, ovviamente, incide sulle dinamiche economico-finanziarie delle aziende. Quale, allora, nel 2017 l'andamento del conto economico di Be? L'esercizio è stato caratterizzato da un trend a duplice direzione. La redditività è aumentata. L'Ebitda è salito a 17,2 milioni (erano stati 16,17 nel 2016). L'utile netto, dal canto suo, è cresciuto del 5,5% a 4,5 milioni. A differenza di questo contesto positivo, però, i ricavi sono diminuiti: il valore della produzione si è attestato a 129,747 milioni in ribasso del 5,1% rispetto all'anno precedente. A fronte di quest'ultimo dato il risparmiatore storce il naso. La preoccupazione è che si tratti di una situazione non contingente. Be rigetta il timore. Il gruppo sottolinea che si tratta essenzialmente della conseguenza di un evento "one off". Nel 2016, viene ricordato, sono venuti a scadenza alcuni grandi contratti. Una dinamica non ricorrente che, di fatto, rende non

confrontabili i due esercizi. Ciò detto, afferma Be, da una parte dopo il salto in avanti dei ricavi nel 2016 il rallentamento nel 2017 è da considerarsi fisiologico; e, dall'altra, resta comunque essenziale la redditività. La quale, ricorda Be, sempre nel 2017 è cresciuta. Quindi la società si dice non preoccupata dell'andamento del fatturato. Quel fatturato che, come mostra lo shopping nel 2017 (il 60% rispettivamente della tedesca Fimas e della spagnola Paystrat), può essere sostenuto anche dall'M&A. I dossier sul tavolo sono diversi, seppure la società indica che, allo stato attuale, c'è nulla di concreto. Di là da ciò, qual è l'identikit del potenziale target? Nel radar di Be ci sono società medio piccole: 10-20 milioni di fatturato. I mercati cui si guarda sono soprattutto la Germania (consulenza sul mondo dei dati), l'Austria e la Svizzera. Poi la Gran Bretagna senza dimenticare la Spagna (nel capital market) o la stessa Italia. Una strategia di crescita per linee esterne che, fino all'impegno di circa 30 milioni, può finanziarsi con la cassa, il ricorso al debito e cash

flow. Escluse operazioni straordinarie sull'equity? In linea di massima sì. Per quanto, in teoria, il presentarsi dell'occasione irrinunciabile potrebbe modificare l'impostazione.

A fronte di un simile contesto, tuttavia, il risparmiatore esprime una preoccupazione: il rischio di esecuzione. L'integrazione di nuove realtà può implicare la diluizione dei margini. Be non divide il dubbio. In primis, dice la società, c'è una dura selezione a monte dei target che, viene ricordato, sono team di persone. Inoltre la prassi consolidata è acquisire oltre il 50% della società, creando contestualmente un meccanismo, articolato nel tempo, di opzioni put&call sul capitale rimanente. In questo modo, spiega il gruppo, i soggetti acquisendi vengono affiancati da Be al fine di gestire al meglio l'integrazione stessa. Infine, chiude Be, nel 2017 sono state realizzate operazioni di M&A ma l'Ebitda margin è salito. Quindi il gruppo non vede problemi su questo fronte.

Al di là di ciò, quali le prospettive sul futuro? Con riferimento al 2018 la società dice che è ragionevole confermare lo scenario di crescita di ricavi e utili.

#### SCENARIO

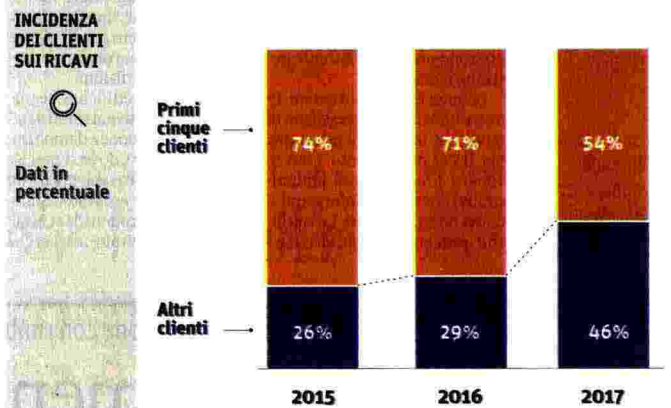
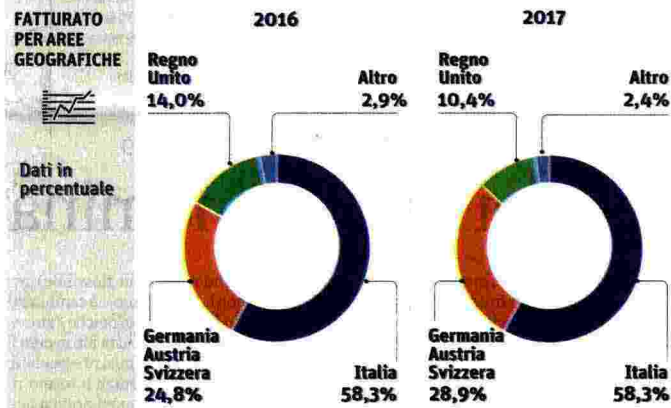
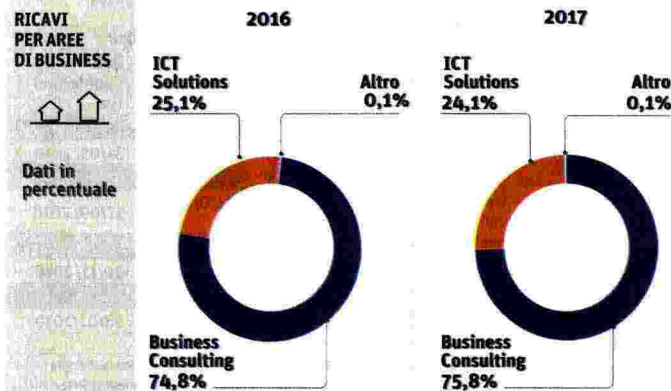
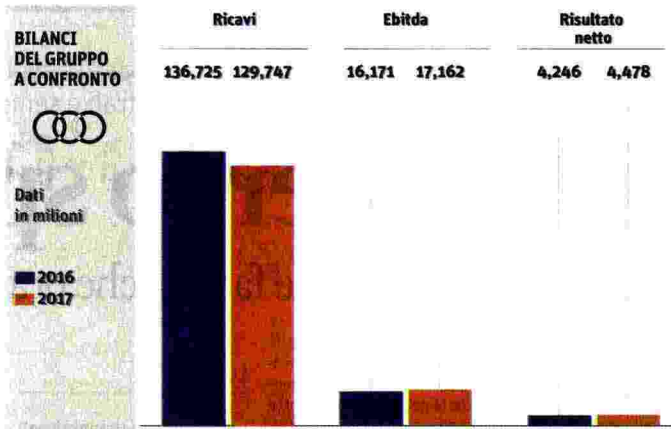
Nel 2017 la redditività è aumentata

I ricavi, al contrario, sono diminuiti

Il gruppo si dice non preoccupato in quanto è l'effetto di eventi "one off"

La digitalizzazione driver del business

**I numeri del Gruppo Be**



**Domande & risposte**

**Quali le considerazioni dell'analisi tecnica sul titolo di Be?**

Il titolo Be attraversa una fase correttiva, dopo il massimo relativo toccato a inizio anno a quota 1,08 euro. Da allora ha preso il via una discesa ordinata, tutt'ora in corso, che ha portato i prezzi in area 0,87 euro: si tratta di un livello di supporto importante, in concomitanza con dei livelli già toccati tra ottobre e novembre. È possibile che scattino delle ricoperture. Tuttavia solo oltre 0,96 euro ci sarebbero i presupposti per tornare a testare i livelli di inizio anno. Negative alcune discese sotto 0,87 euro.

**(analisi a cura di Andrea Gennai)**

**Quale l'andamento della Posizione finanziaria netta del Gruppo Be?**

Alla fine del 2017 il rosso della Posizione finanziaria netta è stato di 5,5 milioni (1,6 milioni un anno prima). Il gruppo Be, al netto di eventuali operazioni straordinarie, si attende un miglioramento della Posizione finanziaria netta per la fine dell'esercizio in corso.

**Il gruppo Be è presente in Gran Bretagna. Il risparmiatore, con la Brexit che sta procedendo nella sua attuazione, esprime la sua preoccupazione...**

La società non condivide il timore ed invita ad un'analisi più approfondita. La società ricorda che la sua presenza è articolata sia in Gran Bretagna che nell'Unione Europea. Una condizione che le consente di guardare alla Brexit non come un problema, bensì come un'opportunità. Vale a dire? Molte organizzazioni, è la risposta, stanno ad esempio realizzando il loro spostamento verso i mercati dell'Ue. Orbene: in questo contesto aumenta la richiesta di consulenza e servizi a valore aggiunto sia sul fronte della Gran Bretagna che su quello dell'Europa continentale. Quindi la Brexit è, per l'appunto, un'opportunità.

**Quale la divisione del valore della produzione per area geografica?**

Alla fine del 2017 il peso dell'Italia è del 58,3%, quello dell'area Dach (Germania, Austria, Svizzera) del 28,9% mentre l'incidenza della Gran Bretagna è del 10,4%. Gli altri mercati, infine, pesano per il 2,4% del valore della produzione.

**Quale la divisione del valore della produzione per clientela?**

Alla fine del 2017 le banche incidono sul valore della produzione per l'81% (era l'81,9% nel 2016); le assicurazioni per il 10,2% (9,9%) e l'industria per il 7,2% (7,5%). Infine la Pubblica Amministrazione incide per il 2,1% (era lo 0,7% un anno prima). Al di là delle differenze di settore Be ricorda che, ad esempio nell'industria, la sua attività molto spesso attiene comunque a temi finanziari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole **24 ORE**.com

Sono disponibili sul sito [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) la serie storica degli articoli e i link ai dati economici. Per le vostre domande inviare l'email all'indirizzo: [vittorio.cartini@ilsole24ore.com](mailto:vittorio.cartini@ilsole24ore.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)