



**Banca Popolare di Milano**

# **Gruppo Bipiemme Piano industriale 2010-12**

**Our traditions: raising money on trust, lending locally**

**Milano, 20 gennaio 2010**

# Disclaimer

*Questo documento è stato preparato da Banca Popolare di Milano a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari del Gruppo.*

*La Società, i suoi consulenti e rappresentanti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di questo documento e dei suoi contenuti.*

*Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non corrette e pertanto i risultati qui riportati potrebbero variare.*

*Nel formulare una propria opinione i lettori devono tenere in considerazione i fattori sopra citati.*

*Questo documento non rappresenta né un'offerta né un invito ad acquistare o a sottoscrivere azioni e nessuna parte di tale documento può essere considerata la base di alcun contratto o accordo.*

*Tutte le informazioni qui contenute non possono essere riprodotte, pubblicate o distribuite, né integralmente, né in parte per nessuna finalità.*

*Con l'accettazione di tale avvertenze Lei acconsente a tutti i suddetti limiti.*

\* \* \*

*Si segnala che i dati 2009 Pro Forma sono stati elaborati solo per consentire un confronto omogeneo con i target 2012 presentati nel Piano Industriale. Il 2009 PF mette in evidenza una redditività cosiddetta "normalizzata", non includendo elementi straordinari o non ricorrenti, alcuni dei quali, peraltro, sono già compresi nei dati pubblicati nei primi 9 mesi del 2009 (utili derivanti da operazioni in IRS e posizioni su futures su Euribor e Bund, poste in essere dalla Capogruppo a mitigazione dell'esposizione al rischio tasso e in presenza di uno scenario ribassista della curva dei tassi), altri sono già stati comunicati al mercato in sede di presentazione dei risultati al 30 settembre 2009 (onere fondo di solidarietà e contributi da plusvalenze da cessione di attività e dall'OPA su strumenti ibridi).*

# Indice

**Piano Industriale 2010-12: aspetti principali** slide 4

---

**Posizionamento BPM 2009** slide 6

---

**Missione** slide 10

---

**Piano Industriale 2010-12: linee guida** slide 12

---

**Piano Industriale 2010-12: obiettivi** slide 20

---

# Piano Industriale Gruppo Bipiemme 2010-12: aspetti principali

## Stand alone

- Nessuna ipotesi di aggregazione nel Piano
- Nessun contributo di cessione attività nei target 2012

## Livello di penetrazione sulla clientela & quote di mercato

- Valorizzazione della relazione con la clientela esistente
- Rafforzamento quote di mercato

## Costi variabili

- Miglioramento efficacia sistema incentivante sulla rete di vendita tradizionale

## Radicamento territoriale

- Valorizzazione della presenza su un territorio a elevata concentrazione di ricchezza

## Liquidità e patrimonio

- Patrimonializzazione coerente con il profilo di rischio: livello minimo obiettivo di Core Tier1 pari al 7% e di Total Capital pari al 10%

**Obiettivo  
2012  
Utile netto  
€378mln**

# Indice

**Piano Industriale 2010-12: aspetti principali** slide 4

---

**Posizionamento BPM 2009** slide 6

---

**Missione** slide 10

---

**Piano Industriale 2010-12: linee guida** slide 12

---

**Piano Industriale 2010-12: obiettivi** slide 20

---

# Il 2009 del Gruppo Bipiemme

## VOLUMI

- Buon andamento quote di mercato
- Crescita della raccolta a vista e del gestito

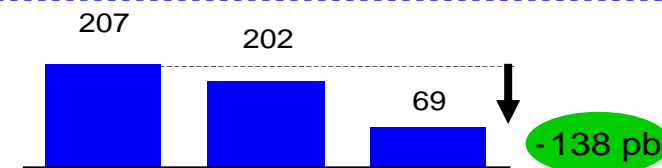
## Quote di mercato

	set 09	set 08
▪ Impieghi:	1,95%	1,85%
▪ Depositi:	2,20%	2,20%
▪ Risp. gestito:	4,11%	3,78%*

\* Dato a dicembre 2008 su basi omogenee

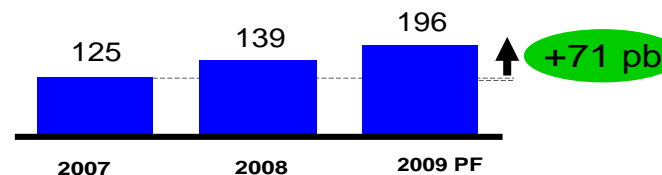
## MARK-DOWN

- Forte calo dei tassi con contrazione del *mark-down*



## MARK-UP

- Ampliamento del mark-up principalmente sulle aziende (repricing – modifica le condizioni)



## RICAVI

- In aumento grazie alla ripresa dei mercati e ad operazioni mirate a mitigare gli effetti economici della discesa dei tassi.

- Crescita complessiva dei ricavi sostenuta dal margine non da interessi
- Margine di interesse in flessione sulla scia della discesa dei tassi

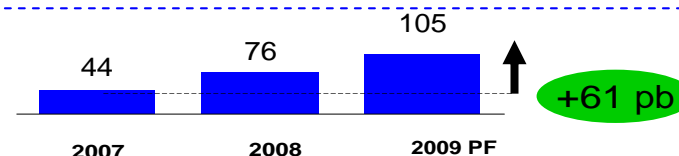
## COSTI

- Risentono del cambiamento del perimetro di consolidamento

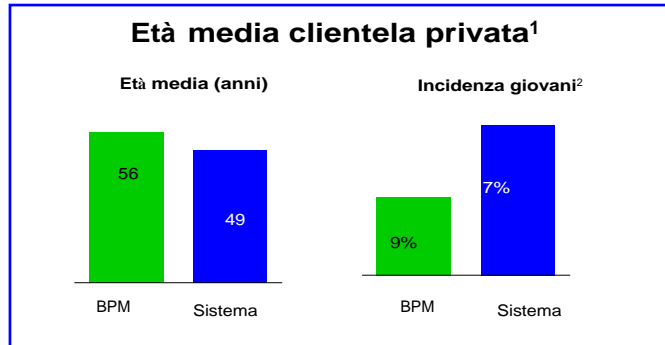
- C/I in flessione nonostante l'allargamento del perimetro e costi per nuove iniziative

## COSTO CREDITO

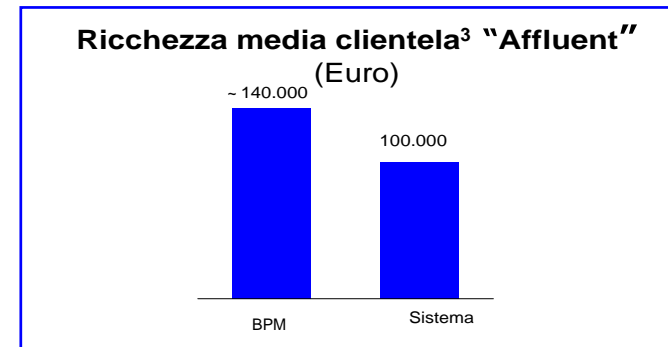
- Crescita di accantonamenti e rettifiche in linea con il Sistema



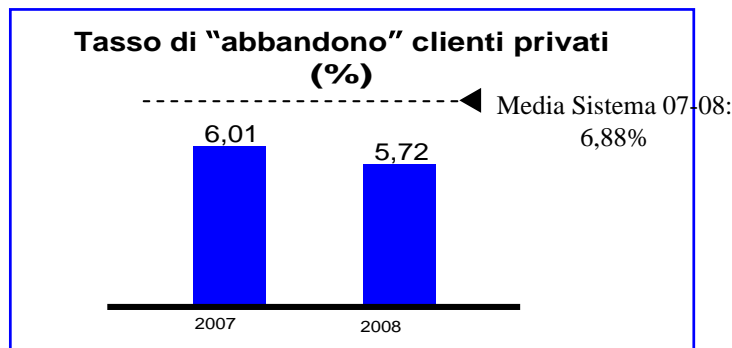
# Posizionamento di Bipiemme 2009: FAMIGLIE



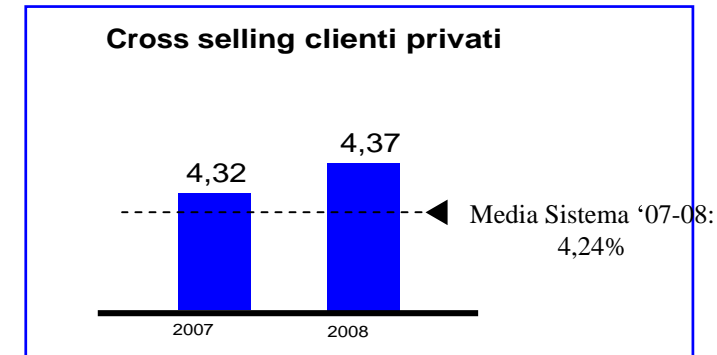
- Età media clientela più elevata rispetto al sistema
- Scarsa incidenza di giovani quindi limitato ricambio della clientela



- Radicamento su un territorio a elevata concentrazione di ricchezza con clientela



- Tasso di defezione della clientela inferiore al sistema negli ultimi 2 anni con un grado di fidelizzazione superiore al mercato...



- Cross selling della clientela privata superiore alla media di sistema

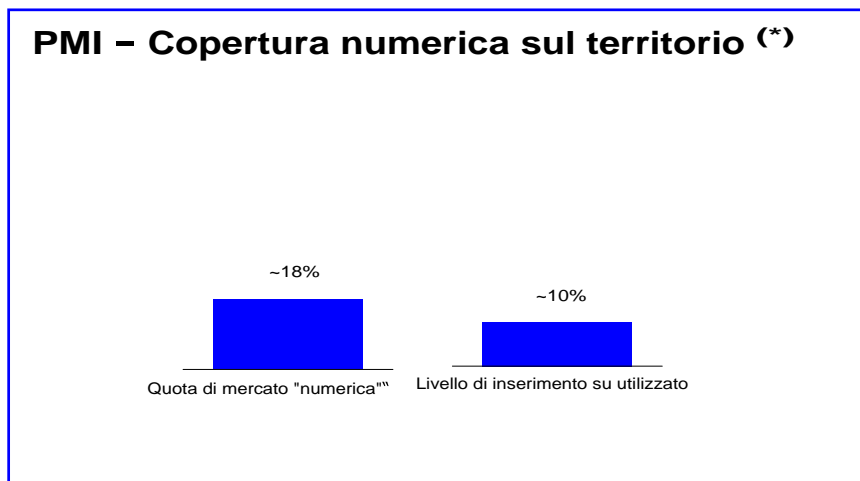
- **Livello di soddisfazione superiore alla media di sistema** e ai principali gruppi bancari italiani (Intesa, Unicredit, MPS, BNL). Significativo il miglioramento nel 2009

# Posizionamento Bipiemme 2009: PMI e IMPRESE

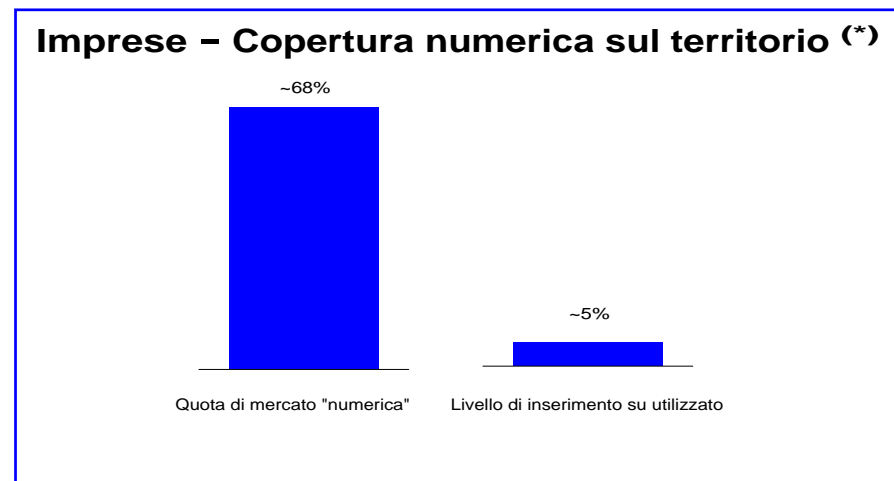
**Potenziale di sviluppo degli affidamenti a clientela esistente  
Nessuna modifica del profilo di rischio complessivo**



■ Elevata copertura numerica della clientela sul territorio con livello di inserimento contenuto



■ Livello di inserimento clienti di maggiori dimensioni coerenti con posizionamento di mercato



**SEGMENTAZIONE CLIENTELA: : Imprese fatturato > €50m; PMI fatturato €5-50m; Small Business fatturato €0-5m**

8 (\*) Calcolata come numero clienti attivi di BPM sul numero totale di PMI/ Imprese presenti nei territori di competenza di BPM



# Indice

**Piano Industriale 2010-12: aspetti principali** slide 4

---

**Posizionamento BPM 2009** slide 6

---

**Missione** slide 10

---

**Piano Industriale 2010-12: linee guida** slide 12

---

**Piano Industriale 2010-12: obiettivi** slide 20

---

# MISSIONE

*Essere la banca di riferimento sul territorio per lo sviluppo di Famiglie e Imprese, dando pieno valore alla relazione di lungo termine con la clientela*

Proseguire nel solco della **tradizione BPM** di **centralità del cliente** (famiglie e imprese) e forte orientamento ad una **relazione** trasparente migliorando significativamente il servizio con un'**offerta semplice e orientata ai bisogni**

Essere una **cooperativa** attenta allo sviluppo dei **risultati economici** e alla **solidità patrimoniale** nel rispetto degli impegni verso **soci e azionisti**

Valorizzare il **patrimonio umano** e mantenere un sistema di relazioni con i **dipendenti** che alimenti la motivazione e il senso di appartenenza al fine di conseguire gli obiettivi aziendali

Mantenere un atteggiamento attento alle tematiche di **responsabilità sociale d'impresa** e alle iniziative di **crescita sostenibile sul territorio**

# Indice

**Piano Industriale 2010-12: aspetti principali** **slide 4**

---

**Posizionamento BPM 2009** **slide 6**

---

**Missione** **slide10**

---

**Piano Industriale 2010-12: linee guida** **slide 12**

---

**Piano Industriale 2010-12: obiettivi** **slide 20**

---

# Risposte all'attuale contesto di mercato

## Conseguenze dell'attuale scenario

- **Pressioni sui ricavi:** necessità di agire sui margini per mantenere una redditività in linea con il passato
- Crescente importanza del **prezzo e del livello di servizio** come fattori chiave per le scelte dei consumatori
- **Maggiore concorrenza tra i diversi canali bancari**

### **Necessità di avviare una riflessione strategica per rifocalizzare il modello commerciale attraverso:**

Chiara individuazione dei **fattori chiave per miglioramento performance e crescita**

Una profonda **conoscenza** dei comportamenti e delle esigenze della **clientela**

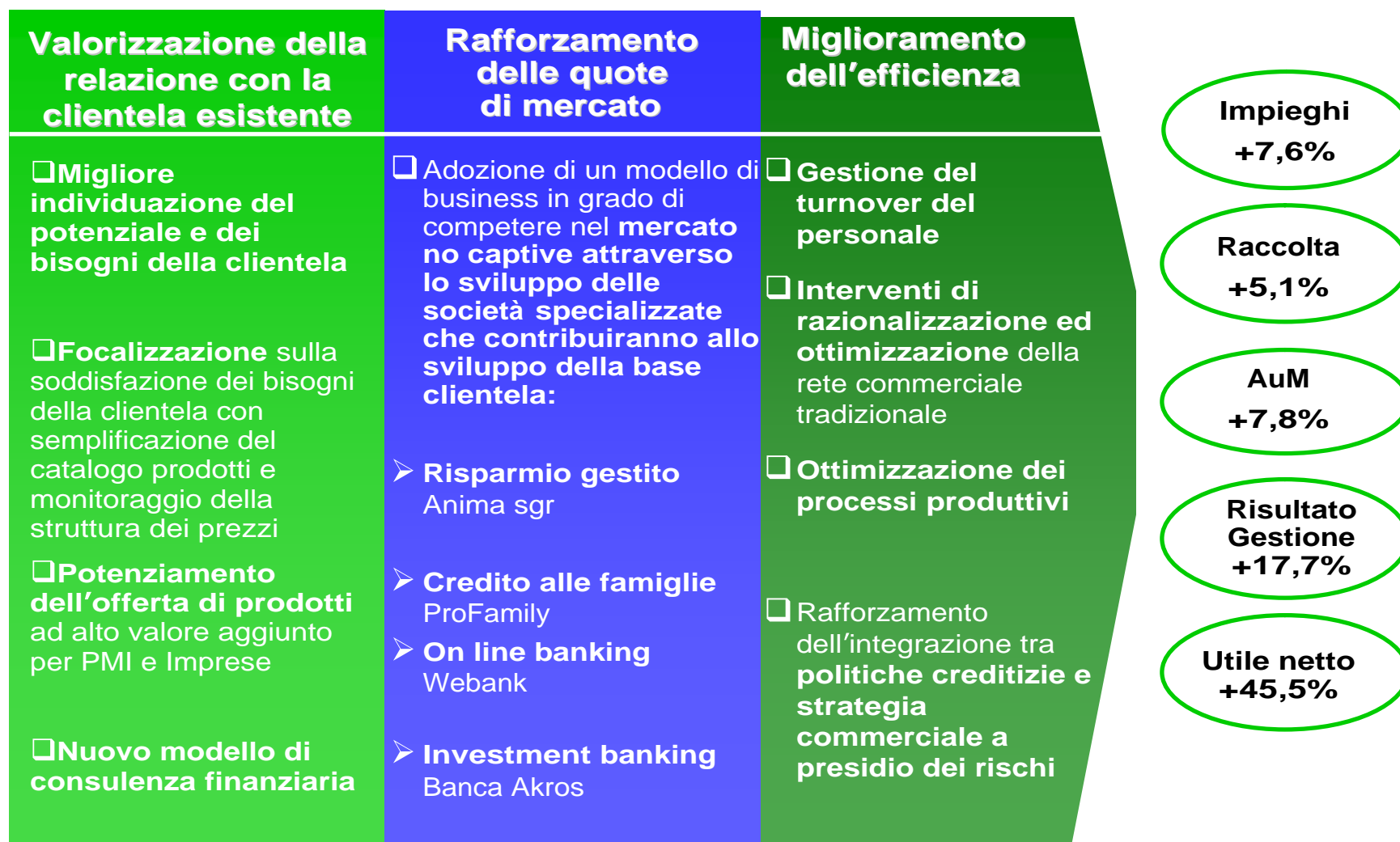
**Specializzazione e gestione integrata dei canali di vendita** (multicanalità) a seconda delle caratteristiche della clientela

**Rigido controllo dei costi**

**Attenzione alla qualità dell'attivo**

# Piano industriale 2010-12: driver e principali target

CAGR '09PF\*-12



# Programmi di valorizzazione della relazione con la clientela esistente

## AZIONI

## TARGET 2012

### FAMIGLIE

- ❑ Valorizzazione della conoscenza delle caratteristiche della clientela
- ❑ Servizi bancari: razionalizzazione della gamma prodotti e ottimizzazione della struttura dei prezzi;
- ❑ Servizi finanziari: nuovo modello di consulenza finanziaria avanzata (investment center)

- ❑ Riduzione numero prodotti
- ❑ Offerta differenziata per segmento (Retail, Affluent, Private) e profilo di rischio
- ❑ Ricavi 2012: ~ €60mln

### SMALL BUSINESS

- ❑ Modello di servizio differenziato per tipologia di azienda (gruppi di clientela omogenei per operatività e dimensione)
- ❑ Sottosegmentazione della clientela basata sui bisogni
- ❑ Definizione di piani commerciali *ad hoc*

- ❑ Pacchetti di servizi differenziati per tipologie di clientela (artigiani, commercianti, agricoltori ecc.)
- ❑ Favorire la migrazione di operatività ordinaria su nuovi canali
- ❑ Ricavi 2012: ~ €25mln

### PMI e IMPRESE

- ❑ Individuazione clienti ad alto potenziale per settore di appartenenza
- ❑ Aumento SOW
- ❑ Creazione di una struttura di *origination* di operazioni di finanza per l'impresa attiva sulla rete e una dedicata al *project financing* per operare con aziende private (anche non clienti) e con il sistema pubblico

- ❑ Sviluppo impieghi
- ❑ Aumento commissioni
- ❑ Prezzi per classi di rischio omogenee
- ❑ Ricavi 2012: ~ €50mln

### BANCA ASSURANZE

- ❑ Crescita dei volumi e commissioni sulla base del potenziale della rete commerciale del Gruppo

- ❑ Raccolta lorda nuova produzione vita 2012 a €873mln (CAGR 15%)
- ❑ Raccolta danni 2012 a €48mln (CAGR 82%)
- ❑ Ricavi 2012: ~ €10mln (ramo danni)

# Programmi di rafforzamento delle quote di mercato

## AZIONI

## TARGET 2012

### CREDITO FAMIGLIE

- Sviluppo di una nuova fabbrica prodotto specializzata nel credito al consumo (ProFamily)
- Modello commerciale "accessibile e vicino" con punti di distribuzione "fronte strada" e "multicanalità" integrata

- Volumi erogati €1mld nel 2012
- Rete: 5 filiali dirette e 40 negozi finanziari
- Nuovi clienti: +161.000
- Ricavi 2012: ~ €50mln

### ATTIVITA' ONLINE

- Ampliamento dell'offerta di prodotti e di servizi
- Acquisizione di clientela e sviluppo del *cross selling* sui prodotti banking anche grazie all'integrazione di WeTrade

- N° clienti totali: 631.000 (CAGR +14%)
- Aumento numero clienti B2C (CAGR 43%) e miglioramento redditività media (ricavi pro capite +50% CAGR)
- Ricavi 2012: ~ €30mln

### RISPARMIO GESTITO

- Consolidare il connotato di indipendenza
- Mantenere un'offerta di elevata qualità
- Crescere su reti terze
- Catalogo prodotti unico articolato per "famiglie" di prodotti

- Risp. gestito 2012: €25mld (CAGR +7.6%)
- Sviluppo clientela retail e istituzionale
- N° clienti retail totali: 545.000 (+20.000 nel triennio)

### INVESTMENT BANKING

- Sviluppo e maggiore specializzazione dell'attività core (market maker su obbligazionario, intermediazione c/terzi azionario, obbligazionario e derivati)
- Sviluppo attività in sinergia con iniziative strategiche del gruppo (WeTrade e finanza d'impresa)

- Aumento quote di mercato nell'intermediazione
- Sviluppo clientela istituzionale

# Programmi di miglioramento dell'efficienza (1/2)

## AZIONI

## TARGET 2012

### RETE COMMERCIALE

- ❑ Riorganizzazione, ottimizzazione e consolidamento nelle aree di radicamento storico con azioni di sviluppo nei territori di nuovo insediamento (Mantova)
- ❑ Piano d'azione sulle filiali a scarsa marginalità

- ❑ N° sportelli: 807 (18 nuove aperture)
- ❑ N° Cash in Cash out: 690 (115 nel 2009)
- ❑ N° self service: 166 (30 nel 2009)

### RIORGANIZ. STRUTTURE E PROGETTI

- ❑ Riorganizzazione ed ottimizzazione delle strutture, dei processi con conseguente ridimensionamento degli organici
- ❑ Ricambio generazionale attraverso il Fondo di Solidarietà
- ❑ Introduzione di un sistema incentivante legato al raggiungimento di obiettivi

- ❑ Efficientamento organici: -615 unità (-515 da Fondo Solidarietà e 100 da altre iniziative)
- ❑ ~ €50mln di risparmio costi da Fondo solidarietà e ~ €3mln da riorganizzazione strutture e processi
- ❑ Sistema incentivante: tot. costi variabili 12% in 2012 (7% nel 2009)



# Programmi di miglioramento dell'efficienza (2/2)

## AZIONI

## TARGET 2012

### INTEGR. POLITICHE CREDITIZIE E COMMERCIALI

- ☐ Rafforzamento integrazione politiche creditizie e commerciali (coerenza fra obiettivi commerciali e di rischio)
- ☐ Sfruttare potenzialità dello "strumento di analisi della clientela aziende" (ISS\*) come leva operativa di supporto alla gestione della relazione con il cliente

- ☐ Stretto controllo costo del credito: 75bps nel 2012
- ☐ Pianificazione e monitoraggio del valore a livello di singolo cliente

### CAPITAL MANAGEMENT

- ☐ Allocazione del capitale per linee di business finalizzata all'ottimizzazione della redditività corretta per il rischio
- ☐ Inserimento della variabile "rischio" nel processo di budget della rete commerciale
- ☐ Prezzi che tengono conto del rischio per forma tecnica di impiego

- ☐ Mantenimento di un livello minimo obiettivo di Core Tier1 pari al 7% e di Total Capital al 10%
- ☐ Distr. dividendi: coerente con il costo del MEF e autofinanziamento
- ☐ Rating target invariato: A di Standard & Poor's

17 (\*) ISS: indicatore sintetico che valuta ciascun rapporto sulla base del settore di appartenenza, qualità della relazione e redditività netta aggiustata per il rischio

# I fattori abilitanti nel piano industriale hanno un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi

- **Forte impegno del top management:** pieno coinvolgimento di tutte le funzioni del gruppo
- Forte impulso alle **società prodotte** (ProFamily, Webank, Anima SGR) per lo sviluppo della clientela
- **Implementazione dei fattori abilitanti entro il 2010**, per consentire di realizzare gli obiettivi di piano nell'orizzonte temporale del 2012

## Fattori abilitanti per aree di intervento

### Risorse Umane

- **Identificare e formare** figure professionali specializzate
- **Gestione del turnover** del personale
- **Agire sulla leva motivazionale** (specie della *front line*)
- **Sistema incentivante** funzionale al raggiungimento degli obiettivi di piano

### Interventi IT/Organizzazione

- **Investimenti per partenza** delle nuove iniziative
- Affinamento degli **strumenti** a supporto delle attività commerciali e del monitoraggio dei risultati
- **Adeguamento dei processi aziendali** in funzione della riduzione delle risorse ed alla riorganizzazione aziendale

### Integrazione culturale

- **Interiorizzazione** della *missione* aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione e del gruppo

### Governo dei piani di attività

- Presidio e verifica periodica dei programmi / azioni previsti nel Piano Industriale

# Indice

**Piano Industriale 2010-12: aspetti principali** slide 4

---

**Posizionamento BPM 2009** slide 6

---

**Missione** slide 10

---

**Piano Industriale 2010-12: linee guida** slide 12

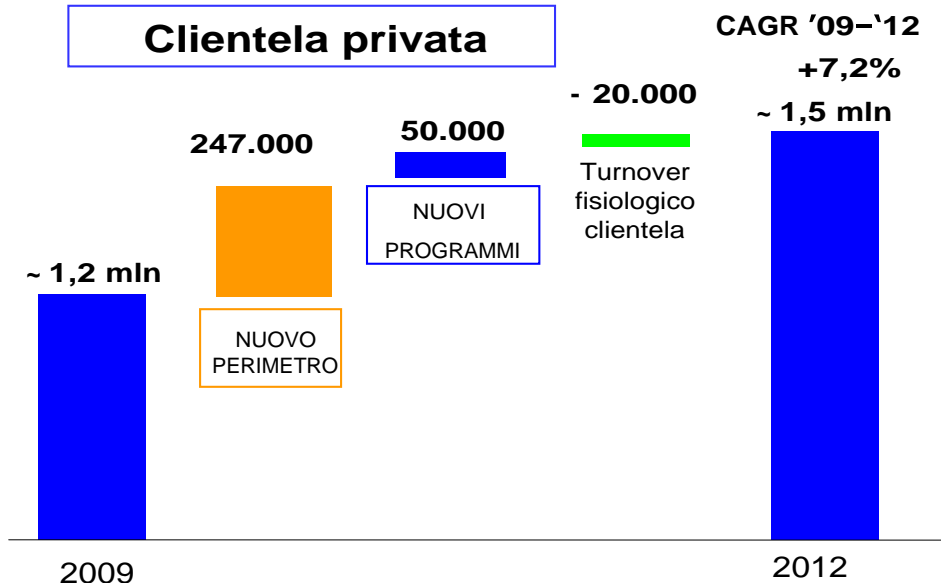
---

**Piano Industriale 2010-12: obiettivi** slide 20

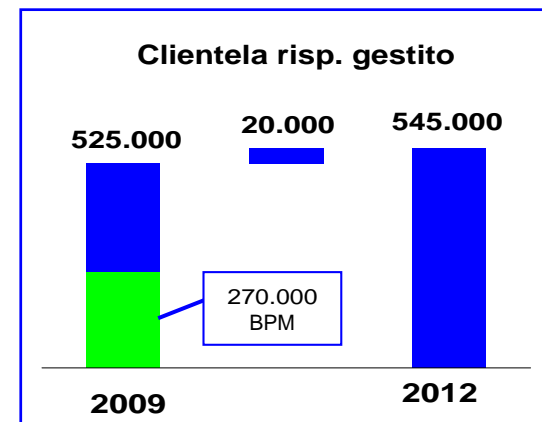
---

# Evoluzione clientela privati e rete territoriale al 2012

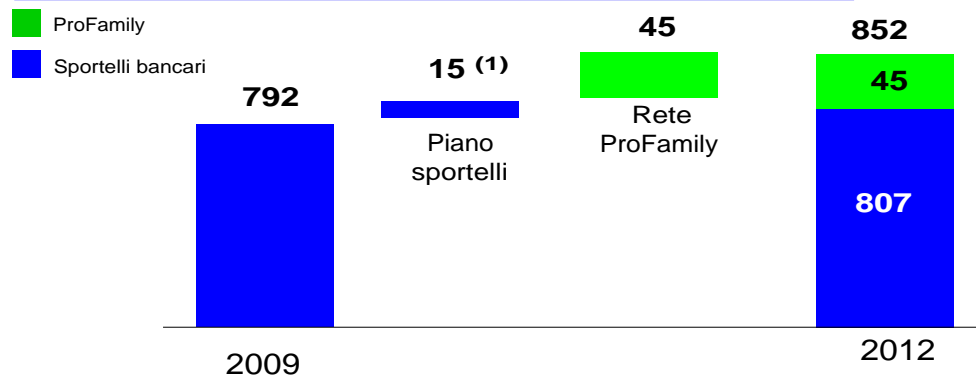
## Clientela privata



## Clientela risp. gestito

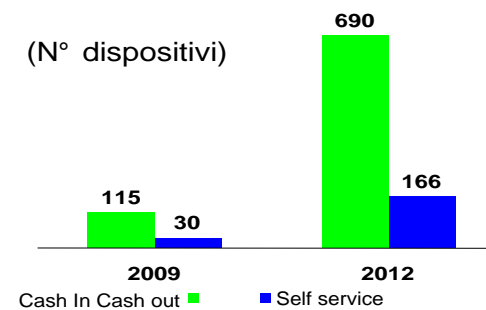


## Rete territoriale commercial banking



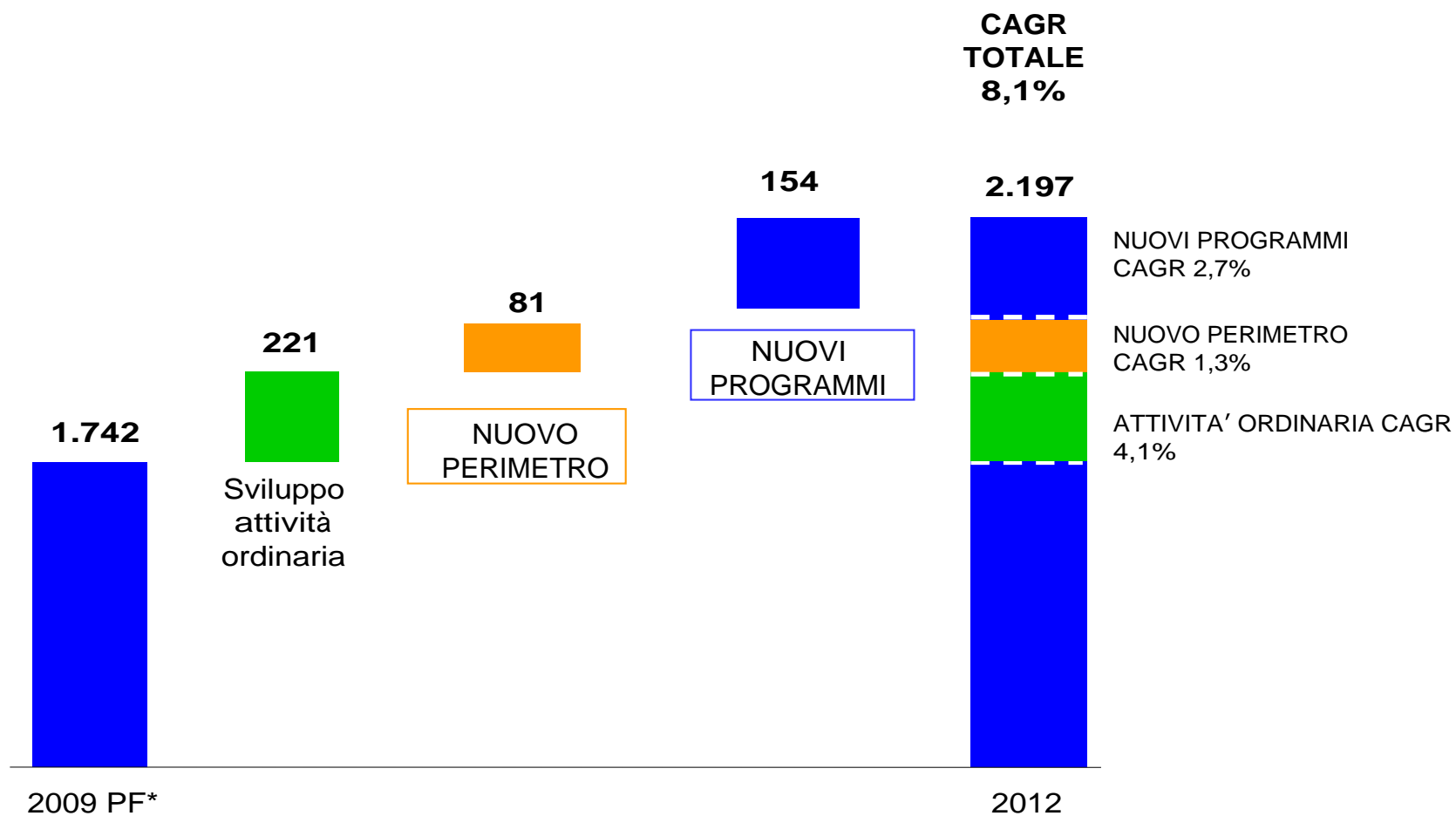
## Automazione rete territoriale

(N° dispositivi)



# Evoluzione ricavi 2012

€ mln



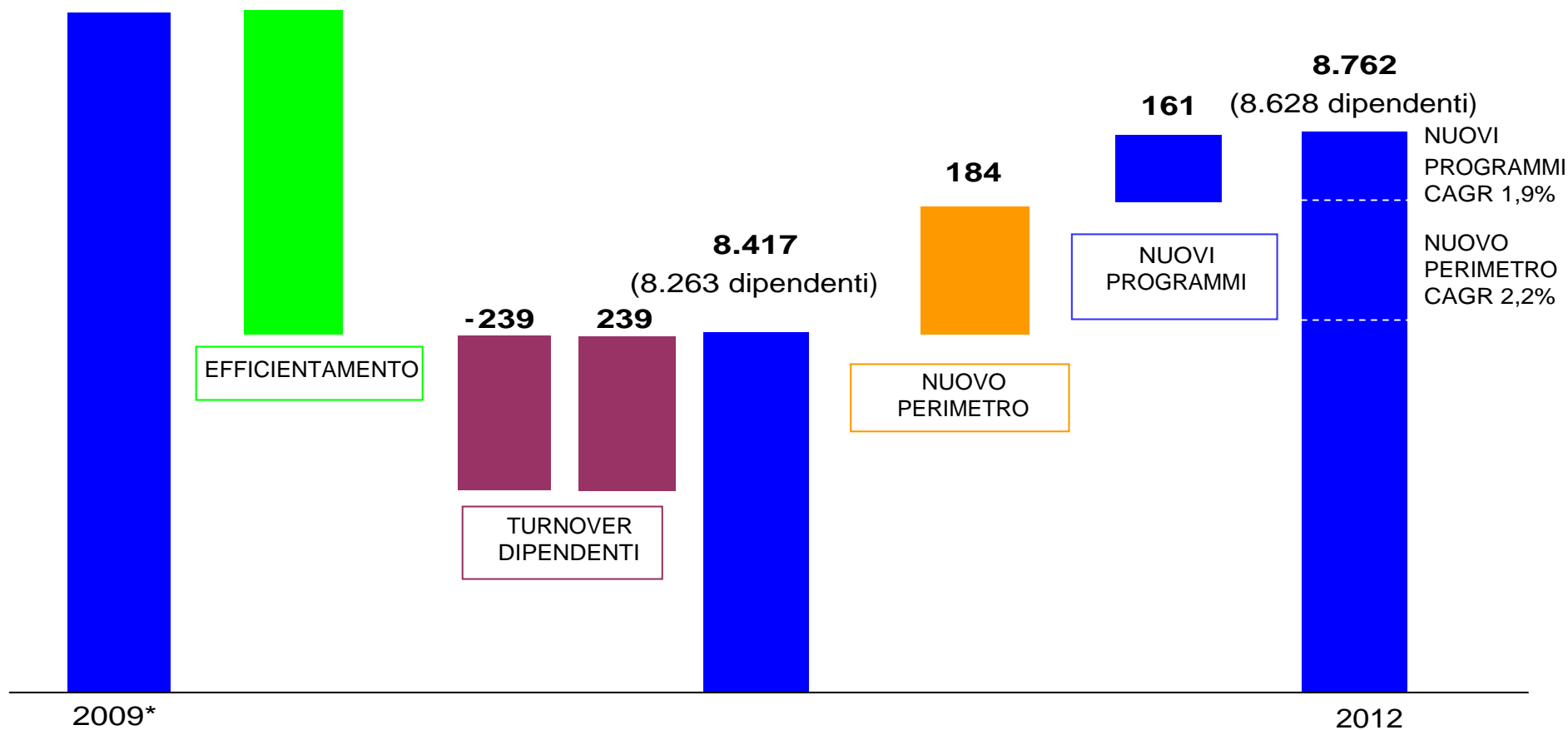
21 (\*)Pro forma calcolato per un confronto omogeneo con i target 2012. Il dato non comprende elementi non ricorrenti o straordinari

# Evoluzione organici 2012

Numero organici (comprensivo di altre forme contrattuali)

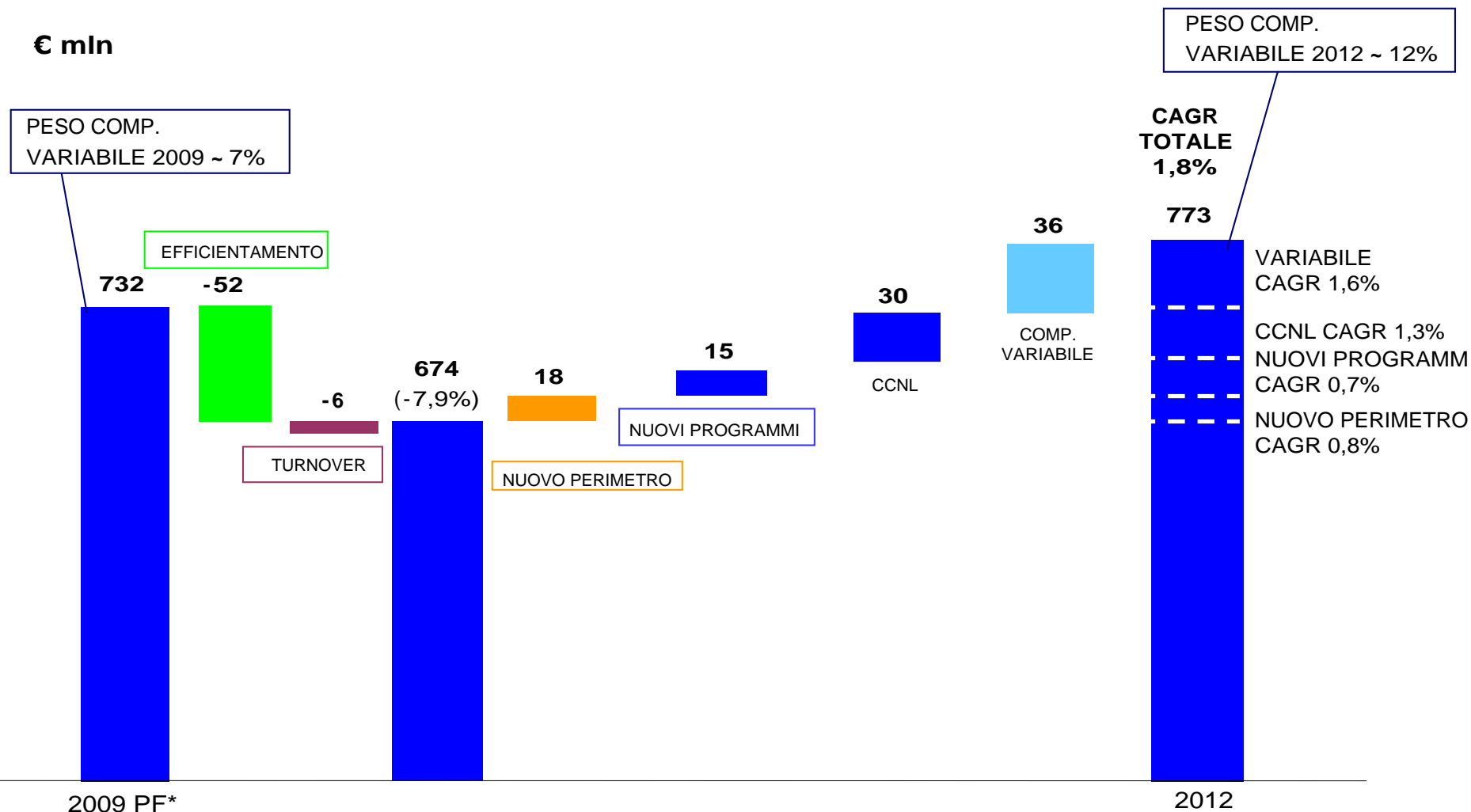
9.032  
(8.866 dipendenti)  
-615 \*\*

Effetto totale:  
-454 (-5,0%) pari perimetro  
-270 (-3,0%) nuovo perimetro



# Evoluzione spese per personale 2012

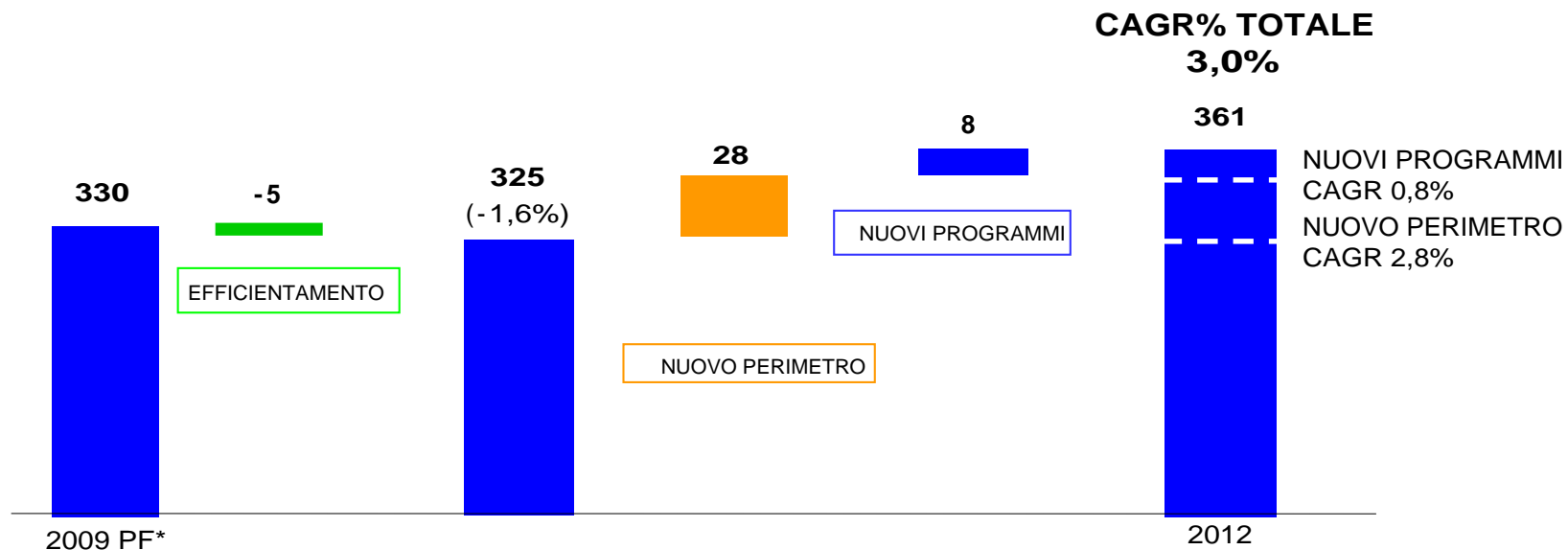
€ mln



23 (\*)Pro forma calcolato per un confronto omogeneo con i target 2012. Il dato non comprende elementi non ricorrenti o straordinari.

# Evoluzione spese amministrative 2012

€ mln





# Dati di sintesi Piano 2010 - 2012

Mln €

	2009 PF *	2012	CAGR 09-12
▪ Proventi operativi	1.742	2.197	8,1%
▪ Costi operativi	-1.147	-1.227	2,3%
▪ Risultato di gestione	595	970	17,7%
▪ Totale accantonamenti	-365	-311	-5,1%
▪ <b>Utile netto</b>	<b>123</b>	<b>378</b>	<b>45,5%</b>
	2009 PF *	2012	DELTA 09-12
▪ Cost / Income	65,9%	55,9%	-10.0pp
▪ Costo del credito	105pb	75pb	-30pb
▪ ROE	3,3%	9,5%	6,2pp
▪ ROE Tangible**	4,2%	12,0%	7,8pp
▪ EPS	0,30	0,91	+61pb
▪ Core Tier1	7,9%	7,2%	-70pb

## Analisi sensitività

Mg interesse + 70 mln

Costo del credito - 40 mln

+100pb Euribor 3m

+100pb PIL

# Conto Economico

€ mln	2009 PF *	2012	CAGR 09-12
Margine di interesse	892	1.204	10,5%
Margine da servizi	849	993	5,4%
Commissioni & altri proventi	672	854	8,3%
<b>Proventi operativi</b>	<b>1.742</b>	<b>2.197</b>	<b>8,1%</b>
Costi del personale	(732)	(773)	1,8%
Altre spese amministrative	(330)	(361)	3,0%
Ammortamenti	(85)	(94)	3,3%
<b>Totale costi</b>	<b>(1.147)</b>	<b>(1.227)</b>	<b>2,3%</b>
<b>Risultato di gestione</b>	<b>595</b>	<b>970</b>	<b>17,7%</b>
Rettifiche di valore su crediti e acc. f.do rischi ed oneri	(365)	(311)	-5,1%
<b>Utile operativo corrente ante imposte</b>	<b>230</b>	<b>658</b>	<b>42,1%</b>
Imposte & utili di pertinenza di terzi	(107)	(280)	37,9%
<b>Utile netto</b>	<b>123</b>	<b>378</b>	<b>45,5%</b>

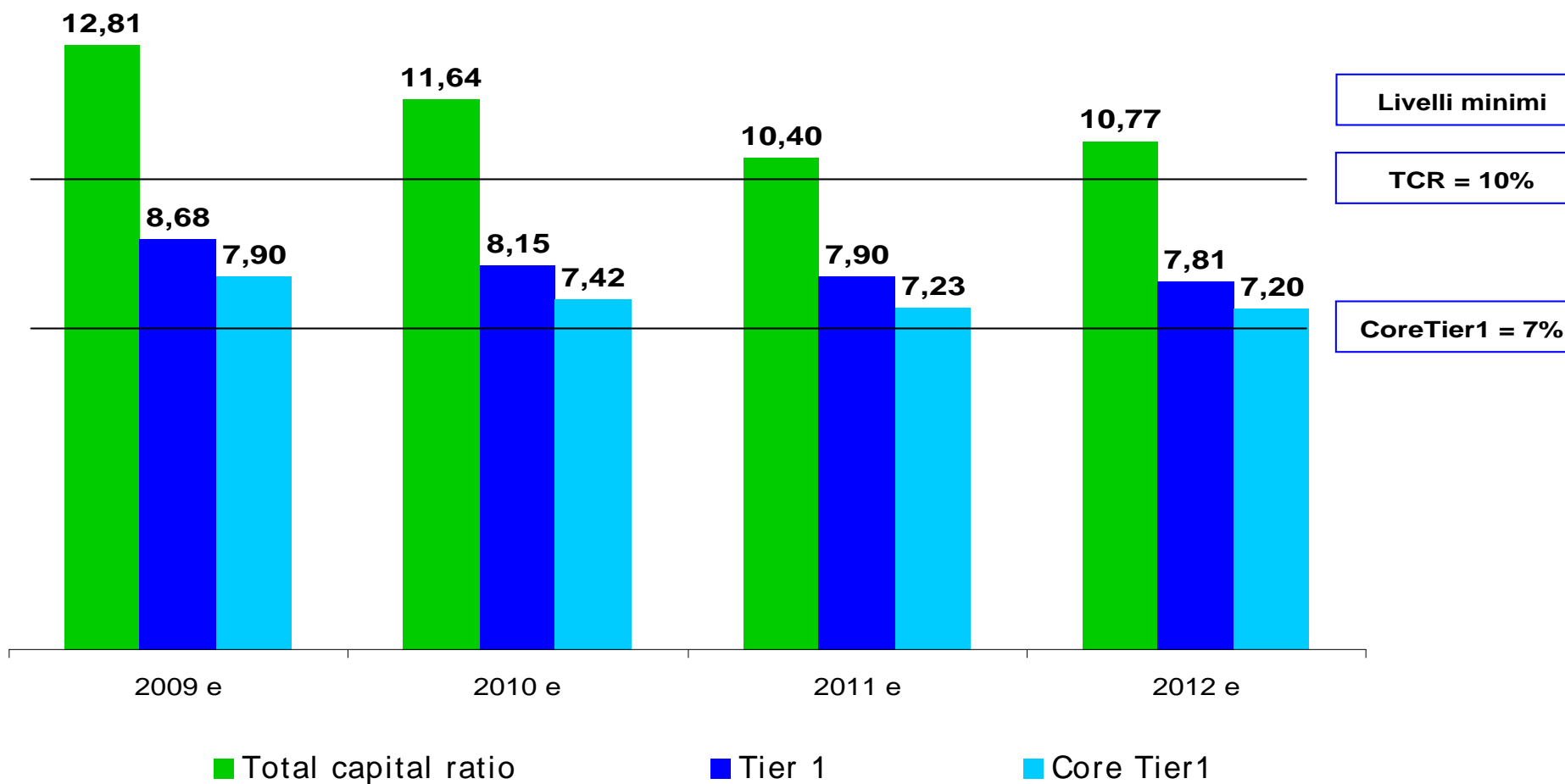
26(\*)Pro forma calcolato per un confronto omogeneo con i target 2012. Il dato non comprende elementi non ricorrenti o straordinari.

# Indicatori patrimoniali

€ mln **	2009 PF *	2012	CAGR 09-12
<b>Raccolta indiretta</b>	<b>43.160</b>	<b>54.819</b>	<b>8,3%</b>
<i>di cui:</i>			
Risparmio gestito	23.209	29.060	7,8%
Risparmio amministrato	19.951	25.760	8,9%
<b>Raccolta diretta</b>	<b>34.630</b>	<b>40.173</b>	<b>5.1%</b>
<i>di cui:</i>			
a vista	19.265	23.876	7,4%
obbligazioni (retail e istituzionale)	14.796	15.778	2,2%
<b>Impieghi a clientela</b>	<b>32.351</b>	<b>40.330</b>	<b>7,6%</b>
<i>di cui:</i>			
Commercial banking	21.445	26.953	7,9%
Corporate banking	10.906	13.377	7,0%
<b>RWA</b>	<b>33.861</b>	<b>40.655</b>	<b>6,3%</b>

27(\*) Pro forma calcolato per un confronto omogeneo con i target 2012. Il dato non comprende elementi non ricorrenti o straordinari. \*\* Dati medi

# Capital Ratio: trend



# Trend business line: driver Commercial Banking

<b>2012 vs 2009 PF* (mln Euro)</b>	<b>Comm Bk</b>	<b>Corp Bk</b>	<b>Inv &amp; Treasury</b>	<b>Wealth Mng</b>	<b>Corp Center</b>	<b>Totale</b>
<b>Proventi operativi 2012</b>	<b>1.689</b>	<b>218</b>	<b>126</b>	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>2.197</b>
<b>Proventi operativi 2009</b>	<b>1.205</b>	<b>230</b>	<b>191</b>	<b>83</b>	<b>32</b>	<b>1.742</b>
CAGR	11,9%	-1,8%	-13,1%	0,7%	35,8%	8,1%
<b>Costi operativi 2012</b>	<b>-896</b>	<b>-38</b>	<b>-87</b>	<b>-41</b>	<b>-165</b>	<b>-1.227</b>
<b>Costi operativi 2009</b>	<b>-795</b>	<b>-37</b>	<b>-85</b>	<b>-49</b>	<b>-180</b>	<b>-1.147</b>
CAGR	4,0%	0,8%	0,6%	-5,2%	-2,9%	2,3%
<b>Risultato di gestione 2012</b>	<b>793</b>	<b>180</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>-86</b>	<b>970</b>
<b>Risultato di gestione 2009</b>	<b>410</b>	<b>193</b>	<b>106</b>	<b>35</b>	<b>-149</b>	<b>595</b>
CAGR	24,6%	-2,3%	-28,5%	8,0%	-16,8%	17,7%



# ANNEX

# Scenario sistema bancario italiano

Variabili macroeconomiche	2009	2012	Var.
PIL	-4,9%	1,5%	6,4pp
Euribor 3M (medio annuo)	1,24%	2,86%	1,62pp
Volumi	2009	2012	CAGR
Raccolta diretta (€mld)	1.731	1.967	+4,4%
Impieghi a clientela (€mld)	1.339	1.506	4,0%
Risparmio gestito* (€mld)	367	444	6,4%

- Lo scenario macro del sistema incorpora un'ipotesi di lenta ripresa per il triennio 2010-12 per il sistema bancario
- I tassi di interesse del sistema sono previsti in aumento allentando la pressione sul margine di interesse
- Riallocazione del risparmio delle famiglie del sistema verso componenti più redditizie da attività liquide in prodotti assicurativi e gestito a maggiore rendimento
- Crescita degli impieghi di sistema sostenuta dall'attesa ripresa macroeconomica