

Investor Presentation

Milan, 20 July 2018

Corrado Passera – CEO - Trascrizione

Corrado Passera: Grazie Silvia. Silvia è fantastica. È uno dei pilastri del nostro team.

Vorrei cominciare ringraziando tutti voi, coloro che sono presenti in sala e coloro che si sono collegati via webcast.

Spaxs: oggi Spaxs è una realtà, non più soltanto l'idea di un'azienda. Sono molto orgoglioso di quello che ci apprestiamo a presentare, in quanto si tratta di un caso unico nel suo genere nell'universo degli investimenti.

Abbiamo imparato molto da tutta una serie di istituzioni a livello internazionale, che sono solide e brillanti, ma il nostro caso aziendale, il nostro *investment case* è certamente unico, in quanto abbiamo identificato nel settore del credito italiano alcuni segmenti di mercato molto ben definiti, solidi, redditizi e interessanti, che oggi non sono adeguatamente serviti e su questi abbiamo sviluppato un modello di business unico nel suo genere.

Saremo anche una banca digitale a tutto tondo, ma questo non costituirà che una parte della nostra attività, perché la tecnologia è importante, ma l'esperienza, le competenze sono ancora più importanti - anche se, ovviamente, la nostra diventerà una delle banche più all'avanguardia in Italia.

Insieme vi illustreremo i nostri obiettivi. I nostri obiettivi sono ambiziosi, ma la presentazione odierna, spero e speriamo, vi convincerà del fatto che sono raggiungibili e superabili.

Se raggiungeremo questi obiettivi, creeremo molto valore non soltanto per gli azionisti di questa banca ma anche per l'Italia, e per molte altre aziende industriali e del terziario nel nostro Paese.

Ma la vera ragione del mio orgoglio non è tanto il piano industriale o il modello di business bensì il team, perché abbiamo costituito un gruppo di partner che, consentitemi di dire, non è secondo a nessuno.

L'istituto bancario verrà gestito non da un singolo individuo ma da un team di persone che sono diverse, si integrano vicendevolmente e soprattutto condividono gli stessi valori. Il top team della banca è rappresentato dalle persone che vedete qui alla mia sinistra.

Francesco Mele sarà il CFO e responsabile delle funzioni della sede centrale, Carlo Panella sarà responsabile della divisione Retail, della direct bank e di tutta l'operatività digitale della banca; Enrico Fagioli Marzocchi sarà responsabile di una delle due divisioni pilastro, ossia della divisione PMI, mentre Andrea Clamer sarà responsabile della divisione, ugualmente rilevante, degli NPL corporate.

Passiamo dunque al piano industriale e parliamo, rapidamente, della ragione per la quale abbiamo deciso di realizzare questo progetto.

Abbiamo, infatti, deciso di istituire questa banca perché vogliamo diventare uno dei nuovi attori vincenti del settore. Il nostro settore, il comparto bancario, si sta rimodellando per tutta una serie di ragioni e principalmente per quattro forze trainanti che puntano tutte nella stessa direzione. Innanzitutto le nuove tecnologie digitali: le conoscete, sapete quanto siano dirompenti e pervasive queste tecnologie; nuovi operatori, la concorrenza ci viene da un numero di altri settori, e anche questo contribuisce a generare nuove opportunità; regolamenti e normative, che stanno

rimodellando il settore e, ovviamente, le politiche monetarie che hanno compresso i margini per tutto il settore. Queste sono le ragioni principali per cui ci saranno nuovi perdenti, possibili vincitori e vincitori certi.

I perdenti saranno le banche di piccole e media dimensione che vogliono continuare a operare come nel passato; vogliono fare tutto, vogliono essere generiche e vogliono fornire servizi a tutti in modalità tradizionali. Non è più possibile. Questa sarebbe la ricetta migliore per assicurarsi una sconfitta.

Sicuramente le banche di grandi dimensioni saranno in grado di investire talmente tanto denaro nella ridefinizione della propria attività che non solo riusciranno a sopravvivere ma risulteranno vincenti.

Avremo tuttavia anche una nuova categoria di attori vincenti: quella delle banche specializzate, focalizzate, che non saranno generiche, ma che si dedicheranno a particolari segmenti di mercato e lo faranno sulla base di un nuovo paradigma, in modo nuovo, totalmente rinnovato. Vogliamo essere, saremo e lo siamo già, specializzati e vogliamo appunto portare avanti questo nuovo paradigma.

Specializzati perché ci concentreremo su tre attività principali: le PMI, che non sono ben servite nel nostro Paese, anche se questo vale per altri Paesi, ma certamente quelle piccole e medie aziende che non ricevono il sostegno adeguato per crescere; le aziende che definiamo "turnaround", ossia con problemi ma con potenziale, che sono pressoché respinte dal settore bancario tradizionale. Si tratta di mercati, di segmenti enormi.

Le PMI di cui vi parlavo prima e di cui parlerò in seguito rappresenteranno un mercato potenziale di parecchie centinaia di miliardi, trecento o quattrocento miliardi in termini di stock di crediti.

Per quanto riguarda poi i crediti deteriorati, i Non Performing Loan (NPL), quello è un altro segmento importante sul mercato italiano, che è cresciuto e continuerà a crescere rispetto al passato - poi fornirò delle cifre. Ma sicuramente il mercato NPL corporate rappresenterà un mercato estremamente dinamico e interessante nei prossimi anni. Infine, il direct banking, non ci vuole un genio per capire che il numero di utenti, il numero di clienti in questo settore è destinato a crescere in modo esponenziale nei prossimi anni e noi ci saremo con l'offerta migliore.

Rapidamente, come dicevo, il volume degli impieghi verso le PMI è enorme e il mercato dei crediti *non prime* è ancora più grande. Noi ci occuperemo delle aziende BB e B che non ricevono abbastanza finanziamenti, abbastanza sostegno per crescere. Noi ci concentreremo su questo segmento. E poi l'Unlikely To Pay, l'UTP, stiamo parlando di oltre 100 miliardi di euro. Di questi, il 30%, quindi 30 miliardi, costituirà l'obiettivo prioritario per la nostra banca. Si tratta di aziende che sono pesantemente indebitate ma che possono essere salvate, dati i positivi risultati industriali, oppure aziende che devono affrontare una ristrutturazione, anche industriale, ma con le potenzialità di ritornare *in bonis*.

Riteniamo che le transazioni UTP continueranno a crescere in modo significativo nei prossimi anni. Tutti questi segmenti non sono solo ampi e in crescita, ma, se adeguatamente serviti, possono essere anche redditizi.

Nel mercato NPL, come anticipato, ci aspettiamo un grosso aumento delle transazioni, stiamo parlando di 200 miliardi di euro per l'intero mercato e 135 miliardi di euro per quanto riguarda il mercato NPL corporate.

Ci concentreremo su questo mercato perché prevediamo che non sia più possibile ottenere margini interessanti dalla parte granulare o *retail* del mercato mentre questo segmento è poco servito, di

certo non è affollato, pochi sono gli attori che vi operano o che si concentrano sugli NPL corporate. Prevediamo che il mercato maturi, e che di conseguenza si sviluppi un mercato secondario molto attivo.

Infine, ci aspettiamo che gli utenti della Digital bank aumenteranno di numero in modo esponenziale.

Quindi tre segmenti, in realtà sono quattro, ma aggregiamoli in tre: PMI, NPL e utenti digitali; segmenti enormi, dinamici, in crescita, tuttora non adeguatamente serviti e certamente redditizi.

Abbiamo detto: banca specializzata e nuovo modello – nuovo paradigma – di banca. Che cosa significa questo nuovo paradigma? Significa grossi vantaggi competitivi con cui ritagliarci un ruolo in questo mercato.

I traguardi del nostro piano industriale non sarebbero giustificabili in assenza di chiari vantaggi competitivi.

La nostra banca ne vanterà almeno sei.

1. “Zero Legacy Bank” – concetto che spiegherò meglio.
2. “Digital Bank” a 360 gradi.
3. Competenze integrate di altissimo livello – competenze/skill sarà una parola che sentirete citare molto spesso nella nostra presentazione.
4. Nuovi canali per i clienti, perché non si può servire questo mercato con le vecchie modalità.
5. Snella e veloce, perché i clienti hanno bisogno di risposte immediate.
6. Infine, chiari vantaggi nei costi - che è alla fin dei conti il motivo per cui noi guadagneremo più di altri.

Che cosa intendo con “Zero Legacy Bank”? La maggior parte delle banche già presenti sul mercato – la maggior parte delle banche tradizionali – si occupa, e continuerà ad occuparsi, di attività che non hanno nulla a che vedere con la nuova produzione, perché devono ridimensionare la leva finanziaria, abbattere i rischi, tagliare i costi, chiudere filiali, riprogettare i sistemi IT, fondersi con altre banche, ecc..., per questo sono totalmente distratte dalla vera *mission* della loro banca, che consiste nel mettersi al servizio della clientela.

La nostra nuova banca - il nostro nuovo modello di banca - invece, inizierà da zero e potrà avvalersi di tutto ciò che è oggi disponibile senza rimanere legata al passato, senza cannibalizzare nulla, senza farsi ostacolare dalla presenza di sistemi informatici, costi o strutture non più fruibili.

Perciò è questo il nostro primo vantaggio: zero legacy bank, ovvero una banca priva di retaggi con il passato.

Secondo vantaggio: una Digital Bank a 360 gradi. Molte banche ne parlano ma pochissime, o probabilmente nessuna, sono davvero delle digital bank a tutto tondo. Forse saremo noi la prima. Che cosa intendo con “Digital Bank a 360 gradi”? Piattaforma aperta. Noi non avremo sistemi informatici che, per cambiarli, servono mesi e mesi. Sarà, invece, una specie di *patchwork*: comporre, con diversi moduli – oggi è possibile, anni fa non lo era – i nostri sistemi IT e saremo

in grado di svecchiare e aggiornare immediatamente e continuamente i nostri sistemi informatici in tempi molto rapidi – davvero un enorme vantaggio.

Svilupperemo internamente solo pochissimi prodotti. Ne reperiremo altri tramite partnership per farli avere ai clienti, perché la famigerata sindrome del “not invented here”, di cui soffrono molte banche, è una vera e propria calamità: se si vuole sviluppare tutto internamente, non si avranno mai i prodotti migliori di ogni categoria. Noi, invece, saremo bravissimi a selezionare, attirare e integrare nella nostra offerta i prodotti e i servizi migliori sulla piazza.

Tutti avranno un approccio digitale: noi cinque, ma anche tutti gli altri amici che si uniranno a noi – il Chief Risk Officer, il Chief Audit Officer e i rispettivi collaboratori - dovranno rispondere *in toto* della qualità digitale della banca. Non avremo un reparto IT che fornirà i sistemi informatici; saremo tutti “digitali”, nel senso che lanceremo prodotti e servizi solo dopo che saranno stati totalmente digitalizzati, con gli incaricati delle diverse divisioni ad assumersene la responsabilità.

Il tutto guidato dai dati. Ovviamente è questo il futuro. Oggi le cose non stanno così nella maggior parte dei casi. Invece, nella nostra banca, tutto sarà guidato dai dati: i nostri prodotti, servizi, la nostra organizzazione e tutto quello che impareremo sarà guidato dai dati perché vogliamo essere un'organizzazione che continua ad imparare.

Oggi ho parlato di tecnologia, ma le competenze - le cosiddette *skill* - sono ancora più importanti. Le persone, le aziende in fase di riassetto che lanciano nuovi prodotti e devono risparmiare il più possibile hanno bisogno di professionalità nel settore del credito, ovviamente, ma anche competenze negli ambiti della gestione del capitale, della ristrutturazione, del comparto industriale, del settore immobiliare e in ambito legale.

La maggior parte di queste competenze non sono presenti nella maggioranza delle banche – ovviamente sono presenti in alcune - ma sono davvero pochissime le banche che le possiedono tutte e ancora meno quelle che le integrano fra loro. Nella maggior parte dei casi, come sapete, queste competenze sono racchiuse in compartimenti stagni, in silos all'interno della banca, anziché essere impiegate in maniera sinergica. Noi, invece, saremo un'unica squadra e metteremo a fattor comune tutte queste *skill* per renderle disponibili a tutta la clientela.

Uindi, abbiamo parlato di tecnologia e di competenze. Ma non basta: ci vuole anche l'esperienza. L'esperienza è un altro concetto di cui ci continuerete a sentir parlare perché non basta la tecnologia, non basta la professionalità: se si vogliono sostenere piccole e medie imprese che hanno dei problemi o se si vogliono valorizzare i portafogli di NPL, serve anche l'esperienza.

Avremo una figura organizzativa che sarà una specie di *killer application* perché i nostri clienti saranno identificati, serviti e accompagnati nei loro progetti da soggetti con grande esperienza. I *tutor* sono persone di lunga esperienza – persone con qualche capello grigio, come si suol dire. In genere si tratta di dirigenti del settore oppure top manager di banche locali, ovvero persone che conoscono a menadito il proprio settore, i rispettivi distretti industriali, i rispettivi mercati. Queste persone avranno il compito di individuare eventuali opportunità, coltivarle e condividerne infine il valore creato per la banca.

Anche l'assistenza ai clienti sarà fatta di persone, anziché basata solamente su macchine. Vogliamo che i nostri clienti possano sempre interagire con professionisti umani. Questa sarà un'altra caratteristica della nostra banca.

La nostra banca sarà snella e veloce: in altre parole, tempi di risposta estremamente rapidi. Per essere rapidi, però, occorre un'organizzazione piatta. Saremo noi cinque i motori alla base delle decisioni: nessuna decisione verrà mai accantonata, neppure per una settimana.

Chiare responsabilità – a differenza della maggior parte delle grandi organizzazioni. Nel nostro caso, invece, è chiarissimo ciò che fa ciascuno di noi. D’altro canto, però, ci sentiamo tutti co-responsabili del risultato complessivo.

I costi. Alla fin dei conti, come tutti sapete, il guadagno dipende non solo dai ricavi ma anche dai costi. E noi avremo chiari vantaggi sul lato costi rispetto ai concorrenti - vecchi e nuovi.

Le banche tradizionali sono i nostri *competitor*: noi avremo un *cost income* molto più basso del loro e loro faranno molta fatica a eguagliare il nostro obiettivo di un *cost income* del 30%. Potreste ribattere che i nuovi *player* hanno costi operativi più bassi; però i nuovi attori avranno costi di raccolta molto più alti, mentre noi, come banca, li avremo più bassi. Loro avranno minori possibilità di *leverage*, mentre noi, essendo una banca, avremo maggiori possibilità di leva finanziaria.

Avremo quindi un vantaggio strutturale dal punto di vista dei costi operativi rispetto ai vecchi attori già presenti sul mercato, mentre avremo dalla nostra parte un vantaggio strutturale di costi finanziari rispetto ai nuovi *player*.

Una banca specializzata – specialistica – con alcuni vantaggi competitivi. La somma di queste due componenti ci porterà al raggiungimento dei nostri obiettivi. Come vedete, da qui a cinque anni, vogliamo diventare una banca da 7 miliardi di fatturato. Ma già con attivi da 4 miliardi fra due anni. Vogliamo registrare un utile netto rilevante già tra due anni e 300 milioni entro il 2023. Avremo già un ROE accettabile nel 2020 e vogliamo arrivare al 25% nel 2023. Questi obiettivi hanno però un vincolo, nel senso che dovremmo sempre rimanere al di sopra del 15% di Common Equity Tier 1 ratio.

Insieme a numerose altre decisioni che abbiamo preso, ciò significa che il profilo di rischio della nostra banca sarà relativamente basso. Non avremo un disallineamento tra le scadenze, non ci saranno guadagni o perdite finanziarie, ma avremo coefficienti di liquidità molto robusti. Contiamo poi sul fatto che del nostro CdA faranno parte consiglieri molto esperti ed indipendenti - senza contare tutto il bagaglio di esperienze e competenze che porteranno ai nostri processi decisionali.

Ma torniamo alle cifre. Questi sono i nostri obiettivi. Non abbiamo incluso tutte le riserve in questi obiettivi, come vi spiegherò tra poco. Queste cifre – questi obiettivi – sono, secondo noi, persino superabili.

Dapprima, gli investitori. Noi siamo gli azionisti di Spaxs, e gli investitori di Spaxs devono essere certi che tutti gli interessi dei dipendenti, dei dirigenti, dei massimi dirigenti e degli sponsor siano allineati con i propri. E così è, perché, come sapete, gli sponsor, io e Andrea, saremo in grado di convertire le nostre azioni speciali in azioni ordinarie, per l'80%, ma questo solo quando gli azionisti, gli investitori, avranno conseguito un ritorno di oltre il 60%.

Contemporaneamente, io personalmente mi occuperò degli incentivi di lungo periodo dei dirigenti grazie alle mie azioni speciali, quindi nessuna diluizione aggiuntiva, nessun altro costo dovrà essere sostenuto dagli azionisti per gestire gli schemi di incentivazione di lungo periodo destinati ai massimi dirigenti. Per quanto riguarda le regole del gioco, all'interno della banca nessuno otterrà incentivi fin quando non si raggiungerà il punto di pareggio a livello di gruppo e abbiamo messo a punto una modalità di azionariato diffuso tra tutti i dipendenti, per cui, all'interno dell'azienda, tutti i dipendenti saranno anche azionisti.

Come dicevo all'inizio della mia presentazione, non siamo più soltanto un'idea di azienda ma siamo diventati qualcosa di reale, siamo già sul mercato e la prova evidente è che adesso siamo proprietari di una banca, una bella banca, anche se di piccole dimensioni, come convenuto con gli investitori, ma la migliore che abbiamo trovato, probabilmente la migliore sul mercato italiano. L'abbiamo

acquistata alcuni mesi fa e abbiamo deciso con il management e gli azionisti di questa banca di unire le forze per portare avanti il progetto Spaxs, e con successo.

E il sistema informatico, che normalmente richiede lo sforzo maggiore e i tempi più lunghi nel lancio di una nuova iniziativa, è già in fase di definizione. Il nuovo sistema informatico verrà aggiornato e sarà pronto entro la fine dell'anno e diventeremo una banca digitale a 360 gradi entro la fine del secondo trimestre del prossimo anno.

I dirigenti nelle posizioni strategiche sono già pienamente operativi, vi mostrerò delle cifre, e questo vale non soltanto per i primi cinque top manager, in quanto ognuno di loro ha già costituito un proprio team e sono tutti pronti a partire e, come vi diranno loro stessi, le opportunità di mercato, i portafogli da acquistare, i clienti da servire sono già stati identificati e, in alcuni casi, si è già definito il *modus operandi*.

Queste sono le cifre per Banca Interprovinciale: un'ottima banca, nella posizione giusta, nella regione giusta in Italia, dove ci sono tante PMI, con un track record di crescita ottimale, un ottimo cost-income ratio, un eccellente NPE ratio, un common equity tier 1 ratio ottimo. Questi i motivi per cui li abbiamo selezionati e abbiamo cercato di convincerli ad unirsi al nostro progetto.

Questo è l'organigramma: facilissimo, tutti saranno in grado di interagire con noi, i cinque in posizione apicale: io, il CFO, qui ci sarà il CRO, che è già stato selezionato anche se il nome non è ancora stato ufficializzato e i responsabili delle tre divisioni: retail, PMI, NPL e l'attività digitale, che sarà gestita dalla divisione retail, e ovviamente avremo l'internal audit, ma sarà un organigramma molto semplice, ognuno di questi cinque, i miei partner, avrà un suo team e la maggior parte dei membri è già stata selezionata - un grosso risultato se ricordate che siamo partiti solo all'inizio di febbraio.

Ultima slide, l'opportunità di investimento, dovrete decidere se valga o meno la pena investire nella nostra banca. Per riassumere, saremo una banca con un attivo totale di 7 miliardi, con un utile netto di 300 milioni, 1,2 miliardi di patrimonio netto, con un ROE del 25%.

Ma in realtà state investendo in tre leader: un leader nella web banking, un leader specializzato negli impieghi verso le piccole e medie imprese e un leader negli NPL corporate garantiti e non garantiti. La somma delle parti è, secondo me, una prospettiva più convincente e più potente per guardare al futuro di questa banca.

Prima vi promettevo di citare almeno alcune delle riserve che non abbiamo incluso nel nostro piano. Primo: nessuna plusvalenza sugli UTP, cosa peraltro impossibile, con una persona come Enrico Fagioli è impossibile, non riesco neanche a immaginare che non conseguiremo plusvalenze nell'acquisto e nella vendita degli UTP. Pochi vantaggi derivanti dalle partnership e ne concluderemo un certo numero, ma siamo stati molto prudenti nell'includere tali cifre nel piano industriale.

Terzo, come sentirete dalla presentazione di Francesco, alla fine del 2023 nei nostri conti continueremo ad avere un core tier 1 del 20%; visto che il nostro obiettivo è del 15%, il 5% è lo spazio che ci siamo dati in termini di crescita di volumi.

Ma le persone che mi conoscono, e molte delle persone che sono in ascolto oggi hanno collaborato con me per anni, nell'arco di questi ultimi vent'anni, tutti sanno che preferisco garantirmi dei cuscinetti. Se poi non ci sono problemi ancora meglio, perché i risultati saranno migliori.

Se invece i problemi ci saranno e, nell'arco di un quinquennio, qualche problema può effettivamente verificarsi, avremo riserve per affrontarli. Questo è quanto per la presentazione generale della banca.

Adesso ascolteremo le presentazioni da parte delle singole funzioni, delle singole divisioni. Vi illustreremo le singole strategie, vi forniremo i dettagli di come intendiamo operare, di come intendiamo servire i nostri clienti, di come forniremo la rendicontazione dei nostri risultati su base trimestrale, di come conseguiremo i nostri utili nelle varie linee di attivo e capirete che non solo abbiamo già selezionato le persone giuste ma che siamo già operativi sul mercato. Questo è l'obiettivo.

Continuo a utilizzare il nome Spaxs ma naturalmente molto presto il nostro nome diventerà un nuovo marchio. Per ovvie ragioni, abbiamo deciso di annunciare la nuova denominazione sociale soltanto durante l'assemblea degli azionisti: alla conclusione di tale assemblea annunceremo il nuovo marchio e ci scuserete se non forniamo tutti i dettagli sulle iniziative di marketing che lanceremo nei prossimi mesi. Non vogliamo svelarle in anticipo ai nostri concorrenti.

Ritorniamo, dunque, al team che è il vero punto di forza di questa banca. Partiremo con Francesco Mele che si addentrerà nei dettagli delle cifre che riguardano la banca.