

# BCG

CORPORATE  
DEVELOPMENT



## Italian banking market and M&A scenarios

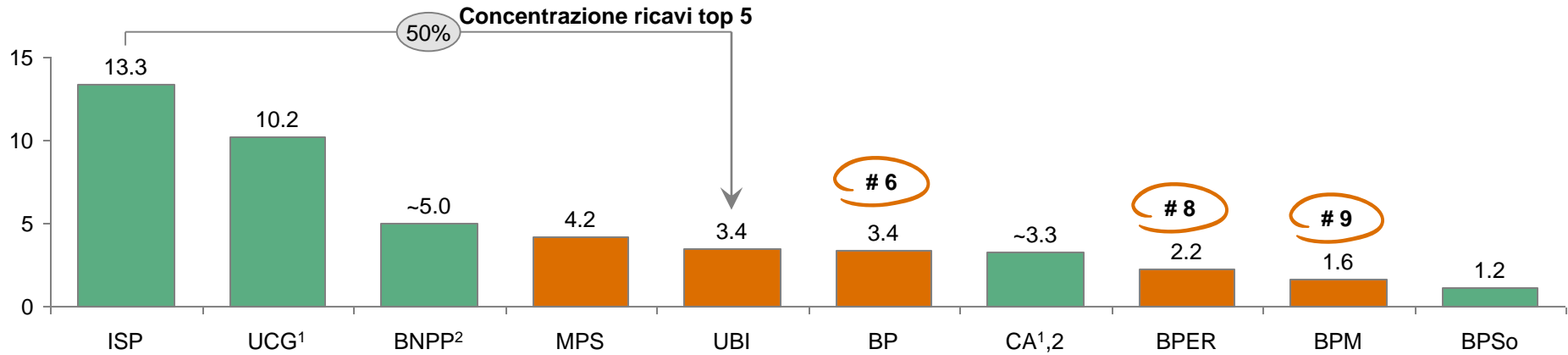
Focus on potential synergies

Bergamo, November 12th 2018

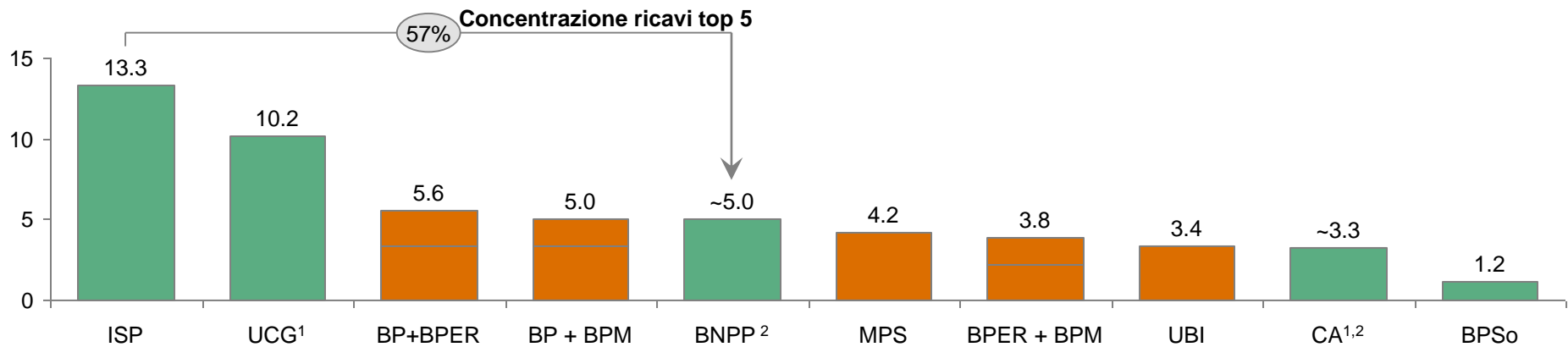
THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 3 hypothetical scenarios for us to study

## Il ranking per ricavi oggi (2014)



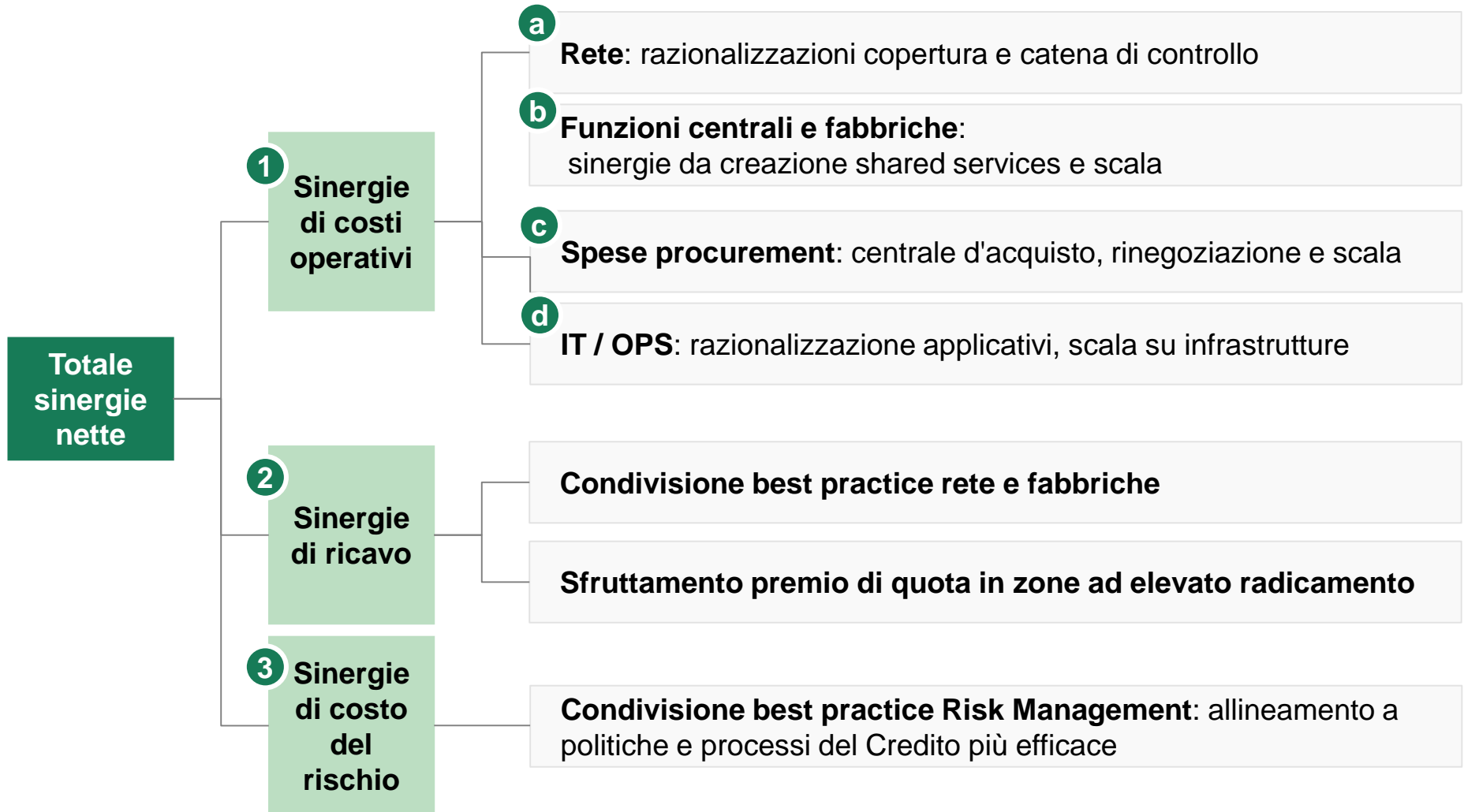
## Scenario post M&A



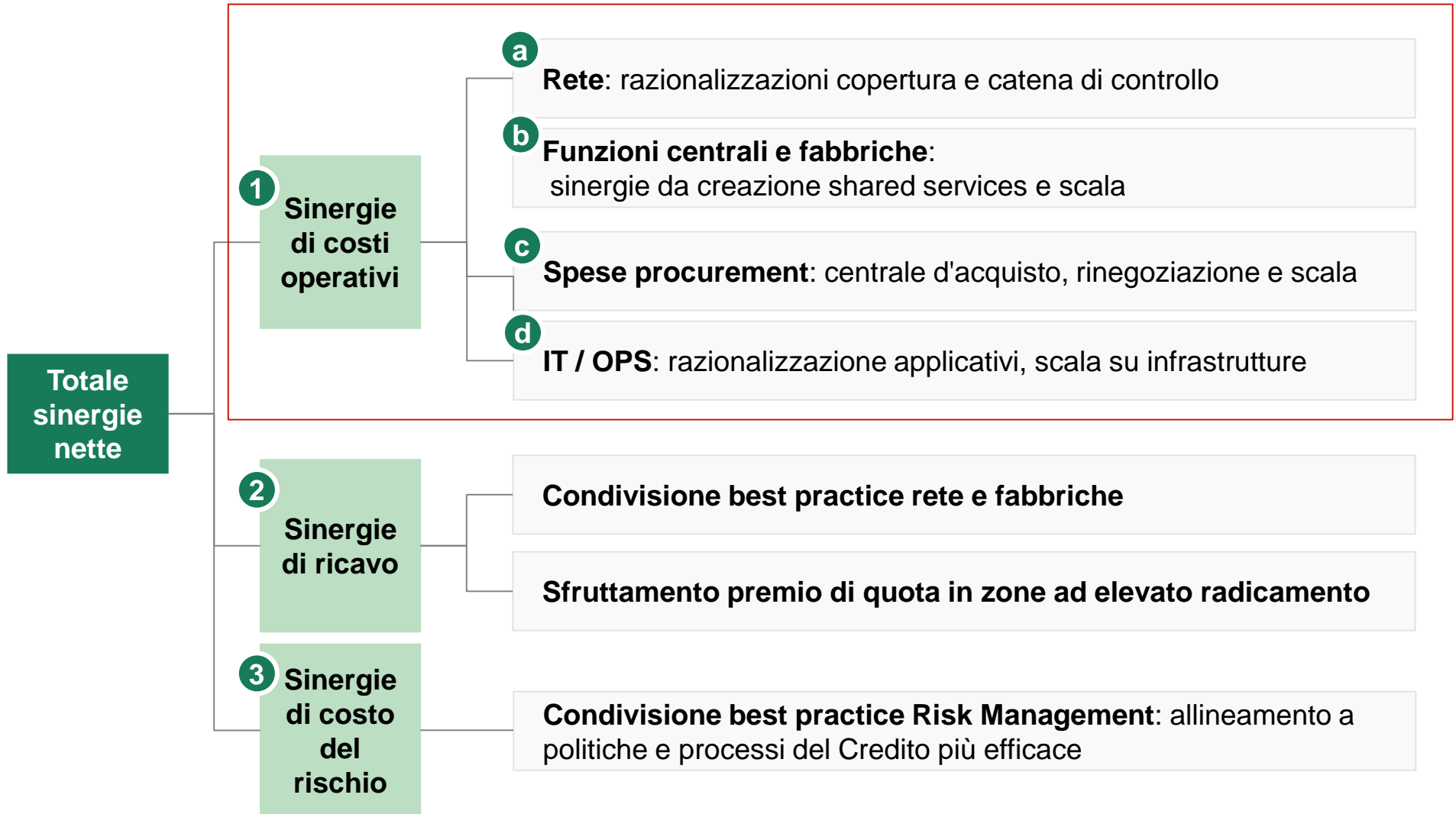
1. Dati 2013 2. Stima ricavi per tutte le principali attività italiane di BNL e Cariparma

Fonte: Bilanci, Prometeia, comunicati stampa e analisi BCG

# How to look at synergies



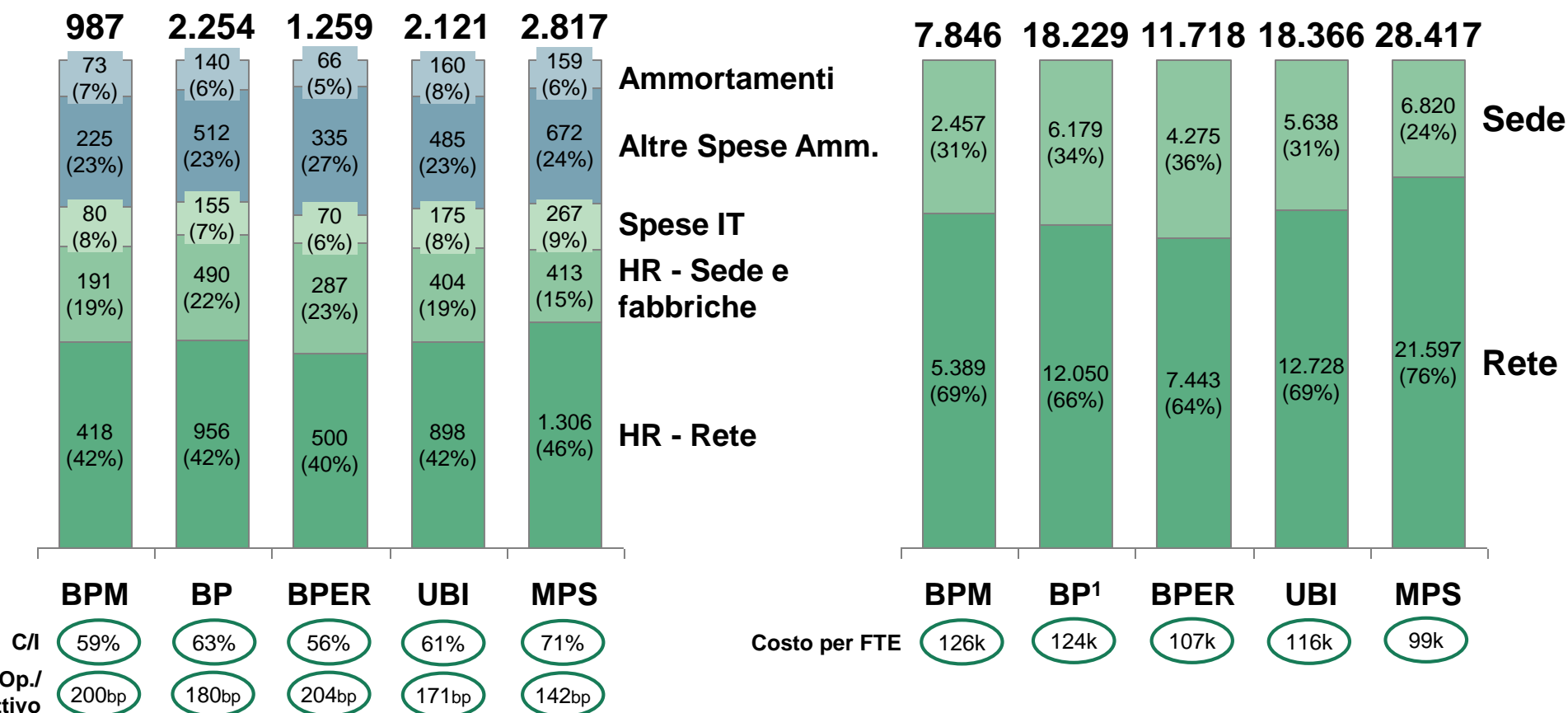
# How to look at synergies: operational costs



# Costs and FTE baseline

### Costi Operativi (€ Mln)

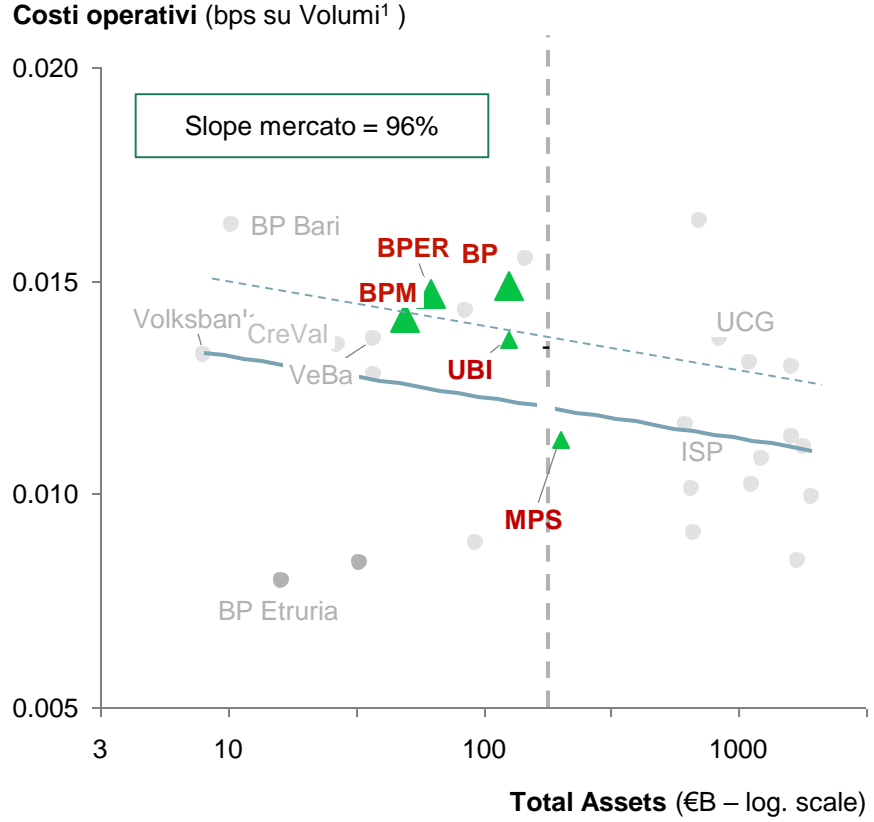
### Personale (#)



1. Split costi HR stimati  
 Nota: Split rete / sede per BP stimato  
 Fonte: Bilanci e analisi BCG

# Top-down view on economies of scale

## Effetto sui costi operativi dal consolidamento

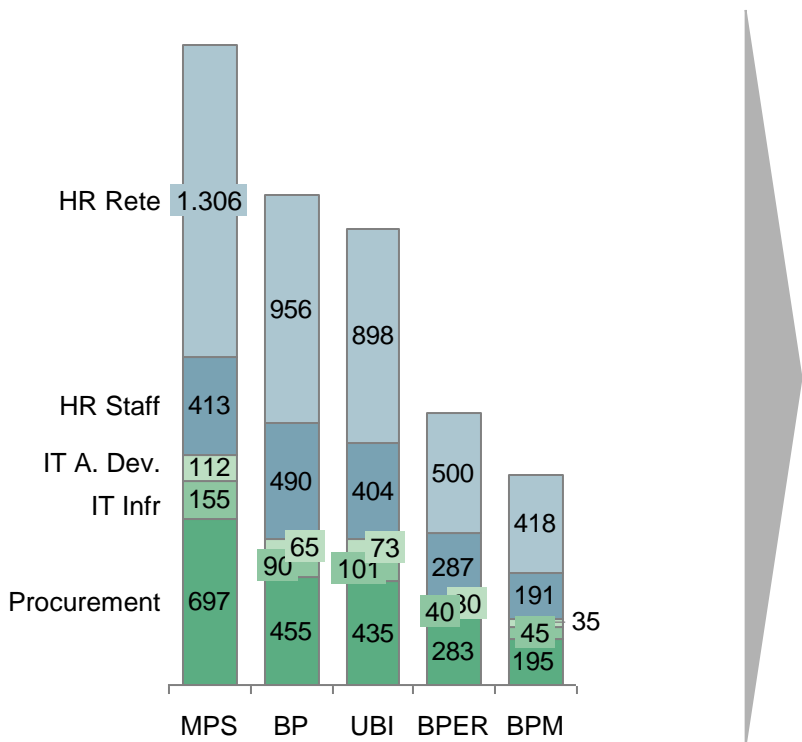


- Banche Europee
- Outlier
- ▲ xxx
- Banche italiane
- Combined BP

Nota: BPVi, Sondrio, Etruria considerati outlier nella regressione  
 1. Total Assets + Deposits 2. Migliorata per la maggiore scala  
 Fonte: analisi BCG

# Cost synergies: other possible hypotheses

Baseline per categoria di costo<sup>1</sup>



Leve di sinergia per categoria di costo

Razionalizzazione filiali e catena di controllo	~1,5% baseline
Shared services, consolidamento funzioni	~20% baseline
Razionalizzazione applicativi	~15% baseline
Consolidamento infrastrutture	~20% baseline
Procurement (scala, rinegoziazione, ottimizzazione)	~15% baseline

HR Funzioni centrali/ OPS + fabbriche    
 HR Rete    
 IT Application development    
 IT Infrastrutture    
 Procurement Procurement

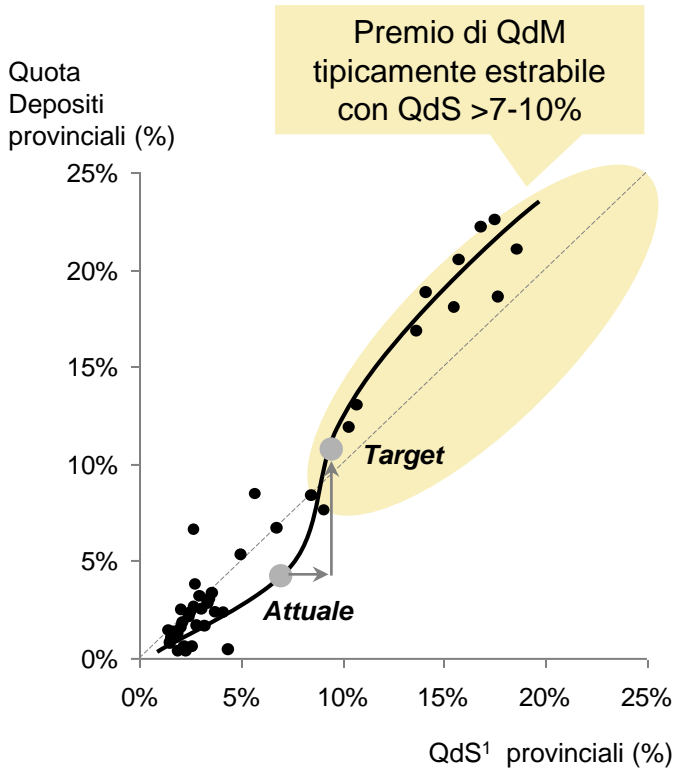
1. Non include ammortamenti, imposte e recuperi di spesa (€ 301m per BPM+BP ed € 223m per BPM+BPER)

Fonte: Analisi BCG

# Focus on costs: network

## Sfruttamento di "premi di quota"

ILLUSTRATIVO



## 4 distinte situazioni emergenti nelle provincie

Sinergie da aggregazione

- Raz. da overlap**  
(QdS aggregata >25%)
- Sfruttare premi di quota**  
(QdS aggregata 5% - 25%)<sup>3</sup>
- Benefici limitati**  
(QdS aggregata 1% - 5%)
- Raz. catena di controllo**  
(QdS >3% per entrambe)<sup>4</sup>

€xx-xx M sinergie al netto dell'attrition<sup>5</sup>

1. Quota di mercato a sportelli 2. Saving a filiale chiusa circa 400-450K€  
 3. Premesso che entrambe le banche abbiano almeno 1% QdS nella provincia  
 4. Riduzione di 7-10 dipendenti nelle provincie con QdS individuale >3%  
 5. Stimata attrition clientela del 2-3% per filiale chiusa  
 Fonte: Banca d'Italia, esperienze e analisi BCG



# Focus on costs: central functions

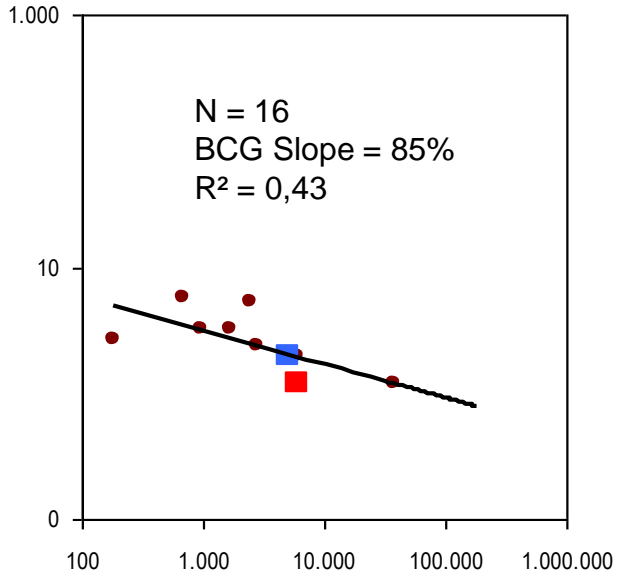
Da applicare ragionamenti specifici a livello di singola funzione/attività

**Linee guida  
ESEMPIO  
HR**

- Creazione di un'unica comunità HR a livello Italia**
- Mutualizzazione delle attività trasversali ed amministrative, dalla pianificazione organici alla selezione
  - Evoluzione verso outsourcer e strumenti comuni (e.g. unico outsourcer payroll)
  - Mantenimento della specializzazione dei "business partners" (gestori individuali), vs. fabbriche
  - Condivisione practice operativa e best practice / automazione

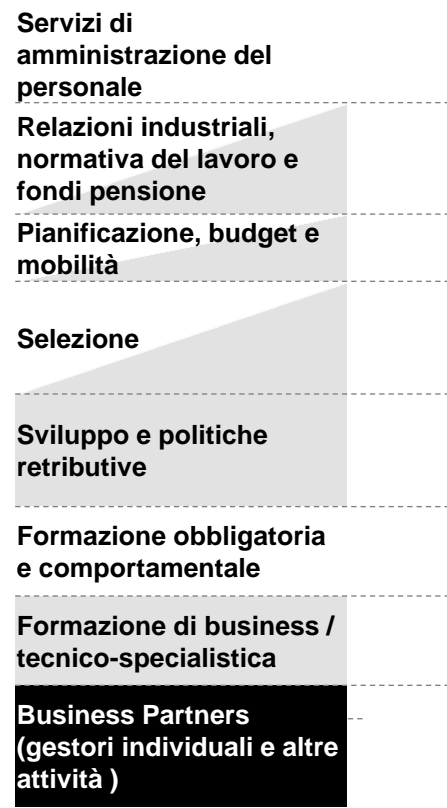
## HR Services & Payroll

Center strategy FTE per 1,000 FTE in total company



Total FTE company

**Linee guida  
per attività**



# Focus on costs: procurement

Esempio sanittizzato

## Leve commerciali



1

Revisione della base fornitori



2

Bundling



3

Sfruttamento best practices

## Leve di processo



4

Demand management



5

Ottimizzazione di processo



6

Ridisegno / standardizzazione



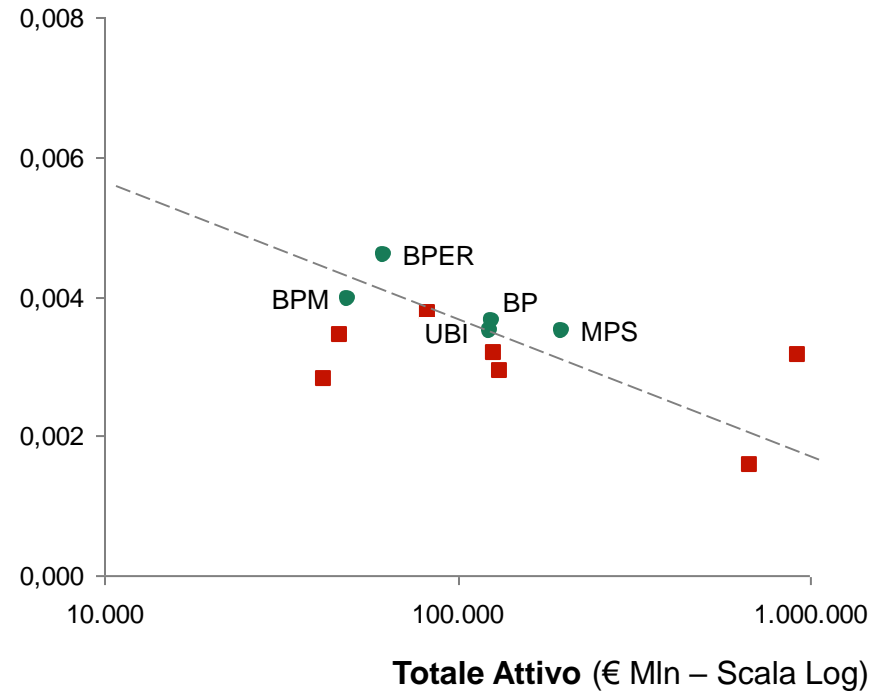
7

Make-or-buy

## Leve tecniche

## Le sinergie di scala

Costi Procurement / €m Attivo



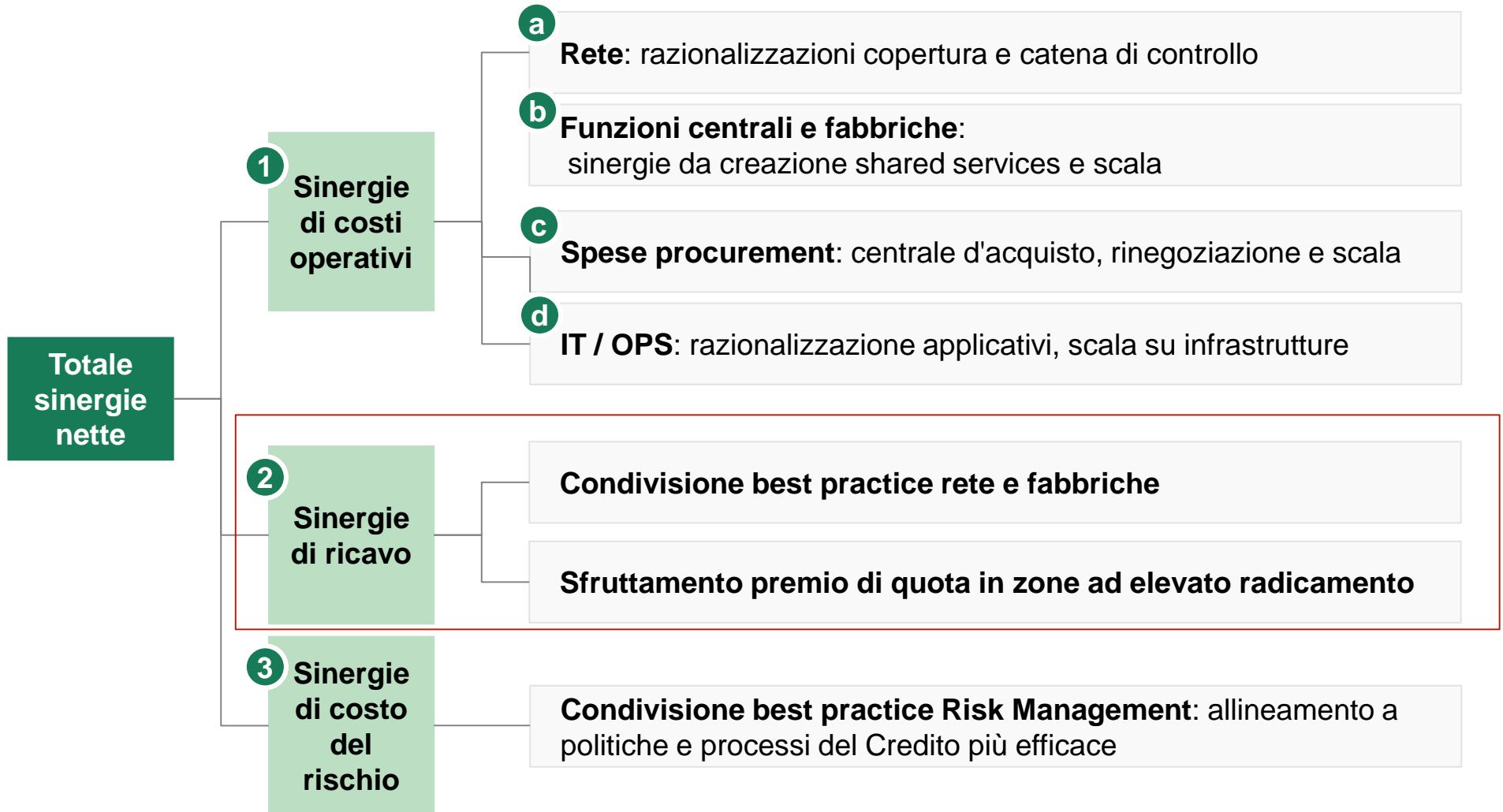
# Focus on costs: IT

		Descrizione	Sinergie (% su base costi combined)	Leve
<b>Applicativi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione applicativi (change the bank e run the bank)</li> </ul>	10-20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidamento applicativi - fortemente dipendente da scelta del target</li> </ul>
<b>Infra- strutture IT</b>	<b>Centraliz- zata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data Centers</li> </ul>	25-30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidamento Data Centers</li> <li>Scala su procurement e persone</li> </ul>
	<b>Distri- buita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workplaces (desktop, PC, printers)</li> <li>User Help Desk</li> </ul>	15-20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Armonizzazione soluzioni e scala da procurment</li> <li>Scala su Help Desk</li> </ul>
	<b>Network</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connettività voce e dati, fissa e mobile</li> </ul>	10-15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scala su procurement e persone</li> <li>Sinergie da consolidamento sedi/filiali e data centers</li> </ul>
	<b>ATM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisto e manutenzione rete ATM</li> </ul>	<i>Dipendente da rete filiali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scala su procurement</li> <li>Sinergie da chiusura filiali</li> </ul>
<b>Overhead</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance IT: management e funzioni di supporto nell'IT</li> </ul>	10-15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cancellazione attività duplicate</li> <li>Delaying organizzazione</li> </ul>

# Baseline costi

		Baseline (M€)				
		BPM	BP	BPER	MPS	UBI
Applicativi		~35	~65	~30	~112	~73
Infra- strutture IT	Centraliz- zata	~20	~40	~17	~69	~45
	Distri- buita	~9	~17	~8	~31	~19
	Network	~9	~20	~8	~33	~21
	ATM	~4	~8	~4	~13	~10
Overhead		~3	~5	~3	~9	~6
<b>Totale</b>		<b>~80</b>	<b>~155</b>	<b>~70</b>	<b>~267</b>	<b>~174</b>

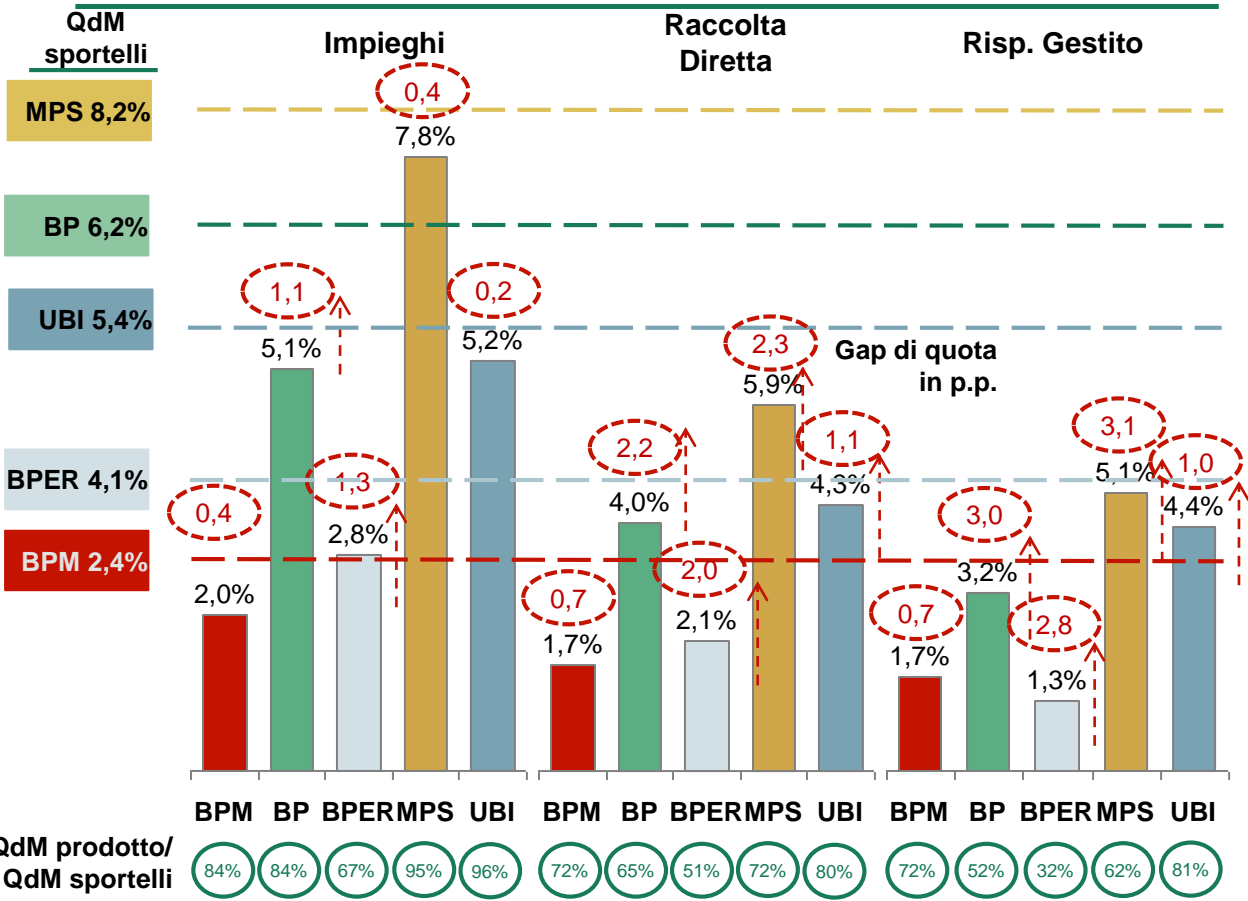
# How to look at synergies: revenues



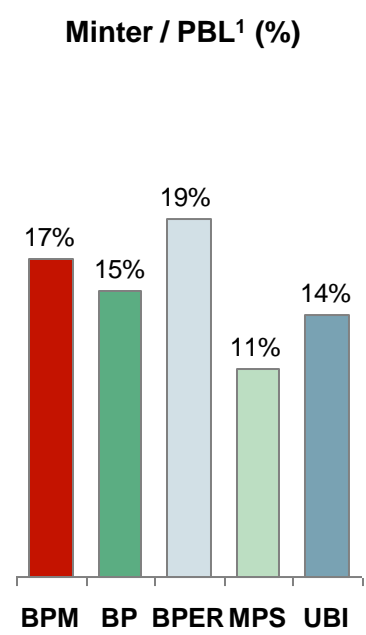
# Revenue synergies (I)

Gap vs. QdS 

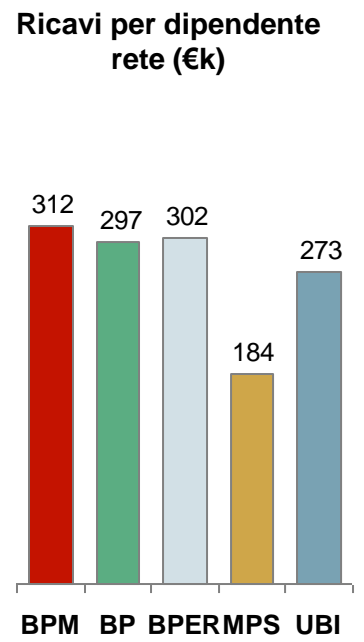
## Gap quota di mercato



## Gap redditività



## Gap produttività



1 Prodotto bancario Lordo (PBL) ossia raccolta diretta + raccolta indiretta + impieghi  
 Nota: Valore mercato per risparmio gestito stimato su dati Assoreti  
 Fonte: Bilanci, Prometeia, Assoreti, ANIA ed analisi BCG

# Revenue synergies (II)

## Sensitivity (€ Mln)

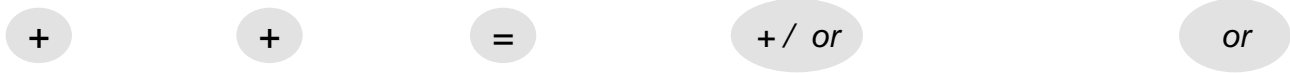
### Da riallineamento quote

HP: copertura del 20-30% del delta quota prodotto su quota sportelli

### Da riallineamento redditività (hp 20-30%)

### Da riallineamento produttività (hp 40-60%)

Impieghi      Raccolta Diretta      Resp. Gestito      Totale

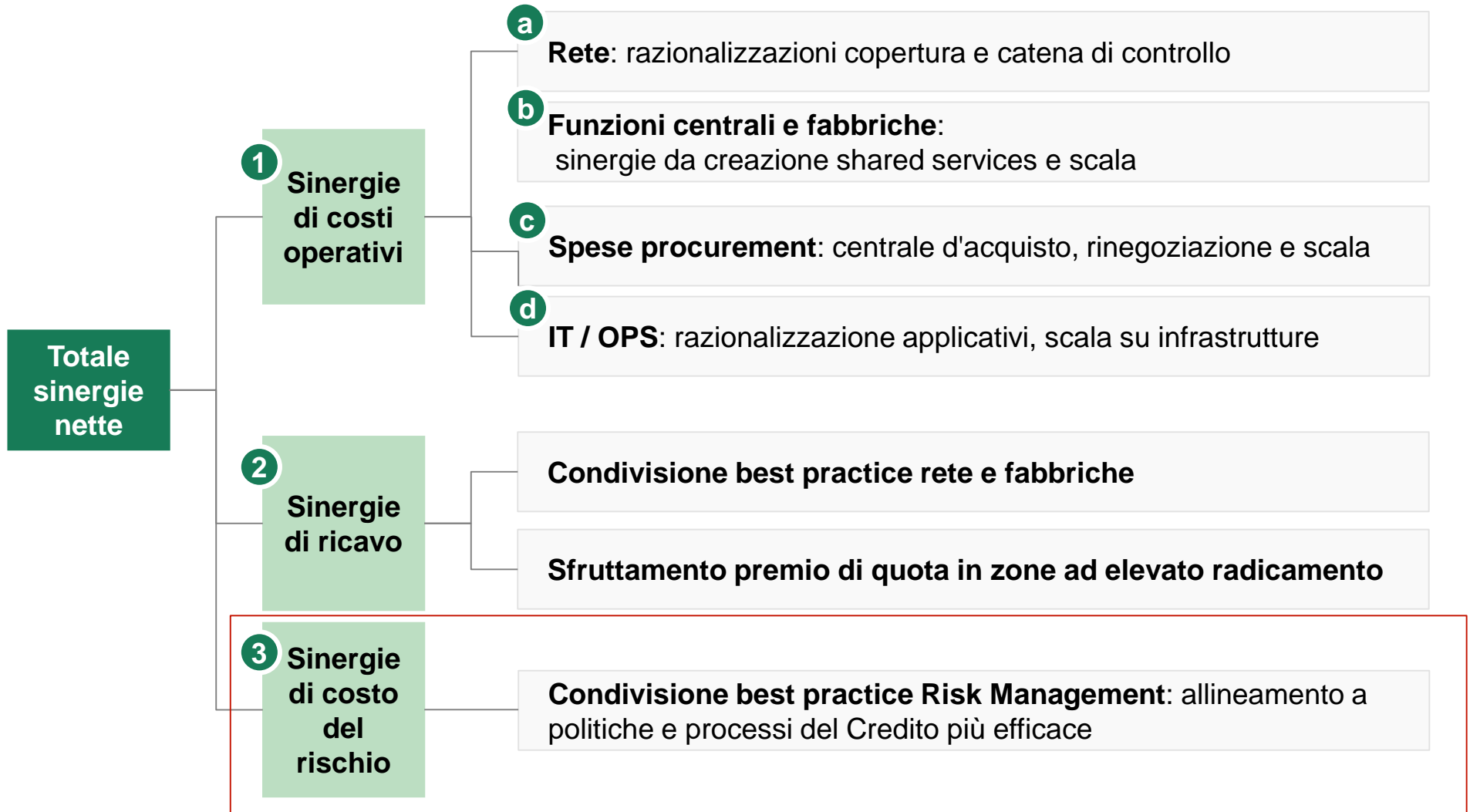


Marginalità masse prodotto

1,1%	0,5%	2,3%
------	------	------

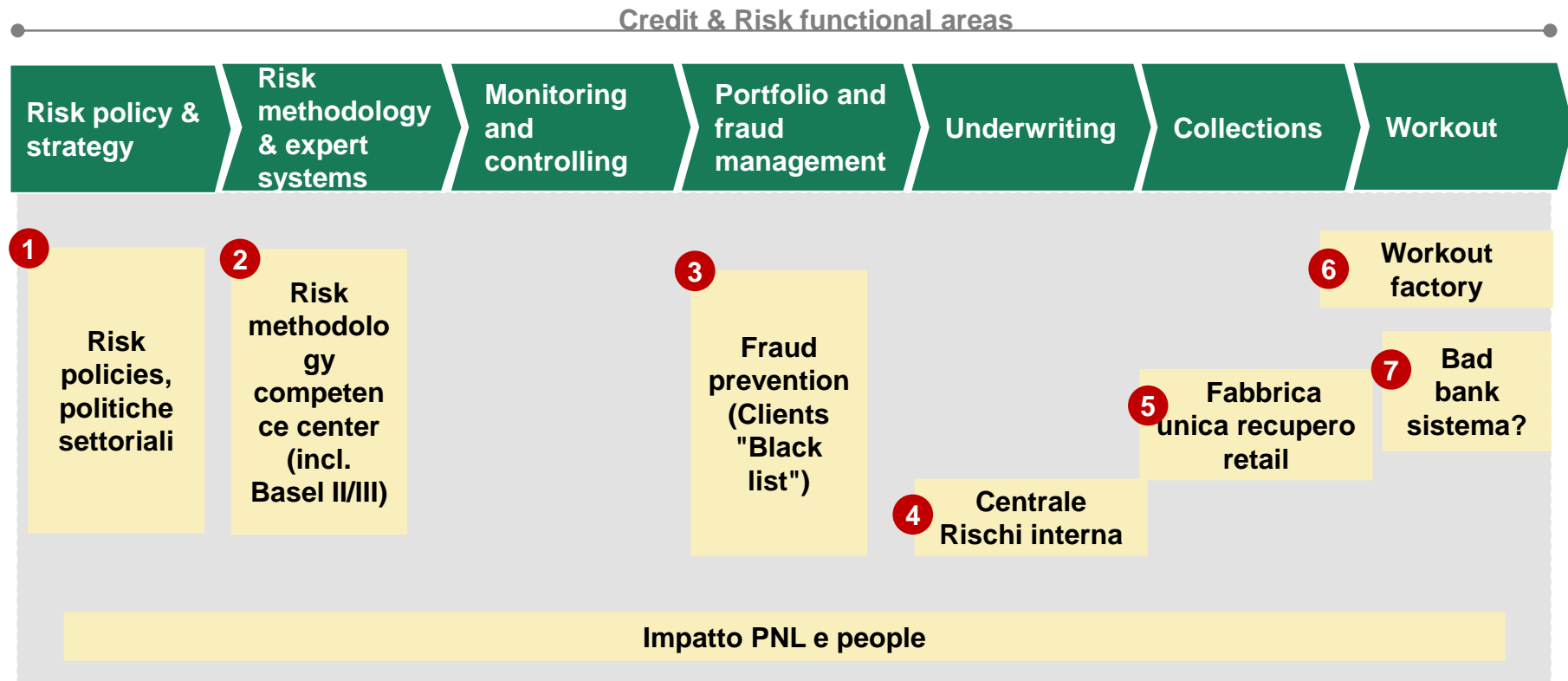
1. Sul totale minter aggregato  
 Fonte: Bilanci, Prometeia, Assoreti, ANIA ed analisi BCG  
 Programma UniBG Nov18\_v3.pptx

# How to look at synergies: cost of risk

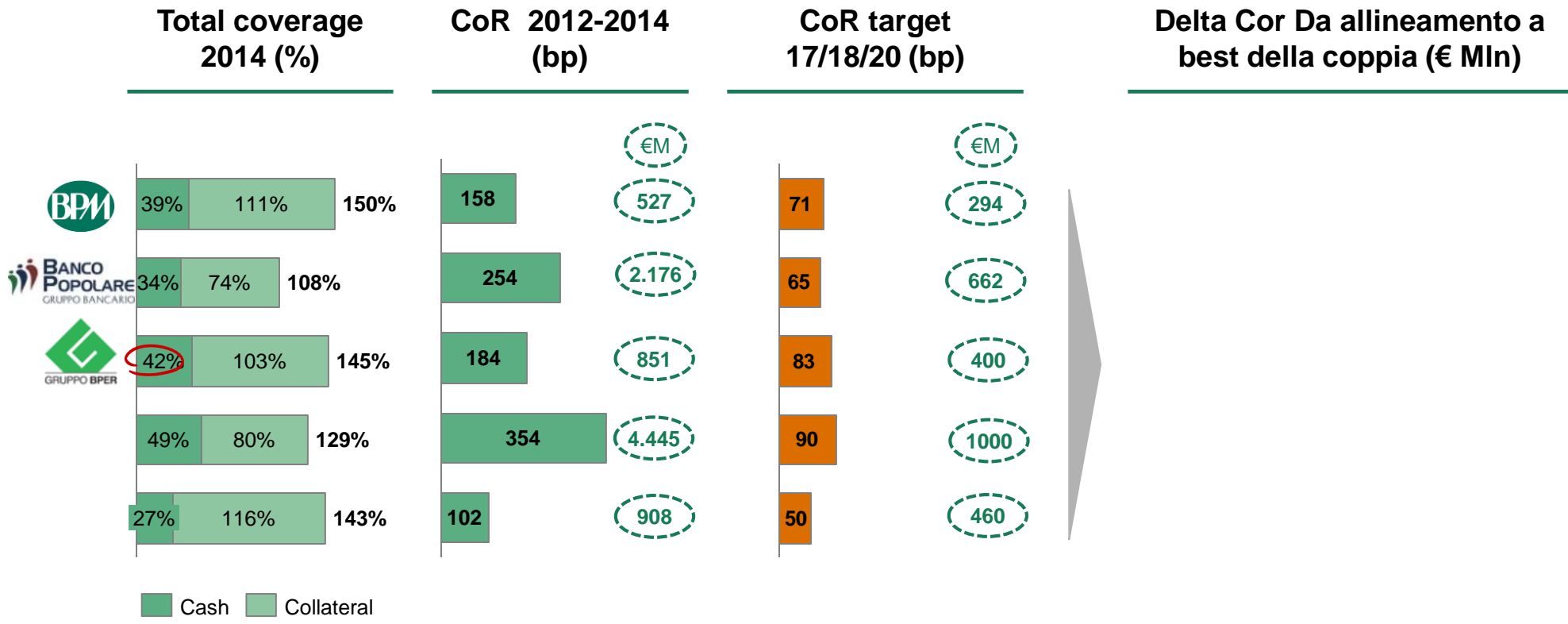




# Credit & Risk: possible synergies across the value chain



# Which possible synergies for cost of risk?



Fonte: Bilanci, comunicati stampa, broker reports, analisi BCG  
 Programma UniBG Nov18\_v3.pptx

# SYNTHESIS: overall synergies of the scenario

Area		Banca A	Banca B	Somma delle parti	Target	Sinergie nette
Ricavi	€M					
Costi operativi	€M					
Costo del rischio	€M					
Risultato operativo	€M					
Utile netto	€M					