

**BANCA CARIGE**

**Cassa di Risparmio di Genova e Imperia**

**Presentazione del Piano Strategico  
2005-2007**

*Milano, 24 Novembre 2004*



# Relatori

---

**Alfredo Sanguinetto**

*Direttore Generale*

**Carlo Arzani**

*Vice Direttore Generale*

**Ennio La Monica**

*Direttore Centrale Pianificazione Controllo  
e Organizzazione*

**Giacomo Ottonello**

*Direttore Centrale Segreteria Generale  
e Legale*



# Agenda

---

Il progetto Carige: storia e risultati

Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007

I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS

Andamento del titolo Carige

Conclusioni



---

## Il progetto Carige: storia e risultati

Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007

I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS

Andamento del titolo Carige

Conclusioni

# Evoluzione storica

## Autonomia attraverso lo sviluppo

1483 - 1989

*Lunga storia di una delle più antiche banche del mondo*

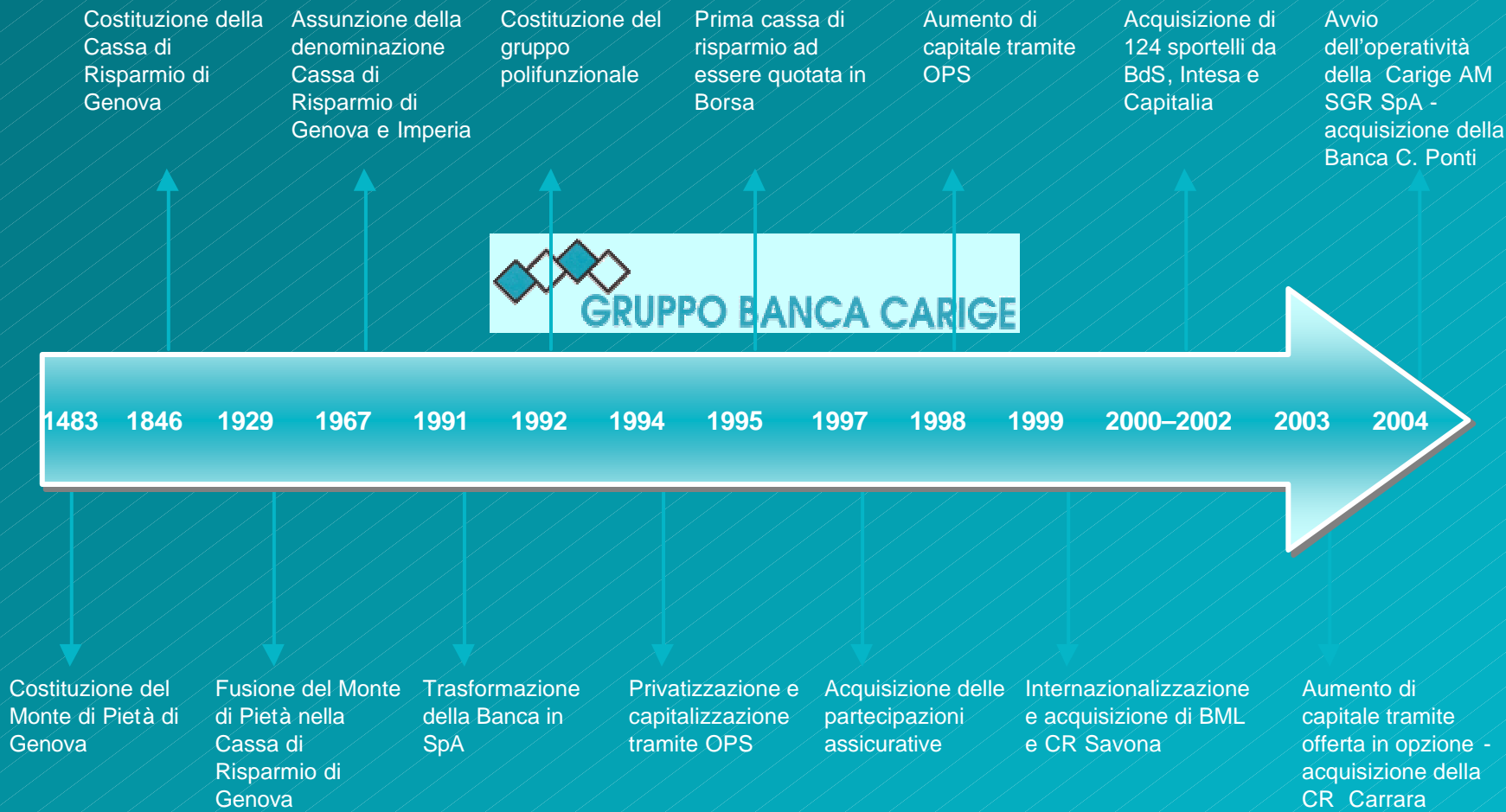
1990 - 1998

*Rafforzamento patrimoniale e societario: da cassa di risparmio a impresa spa*

1999 - 2003

*Espansione e diversificazione: da locale a nazionale e da banca a conglomerato finanziario*

# Le date del Gruppo Carige

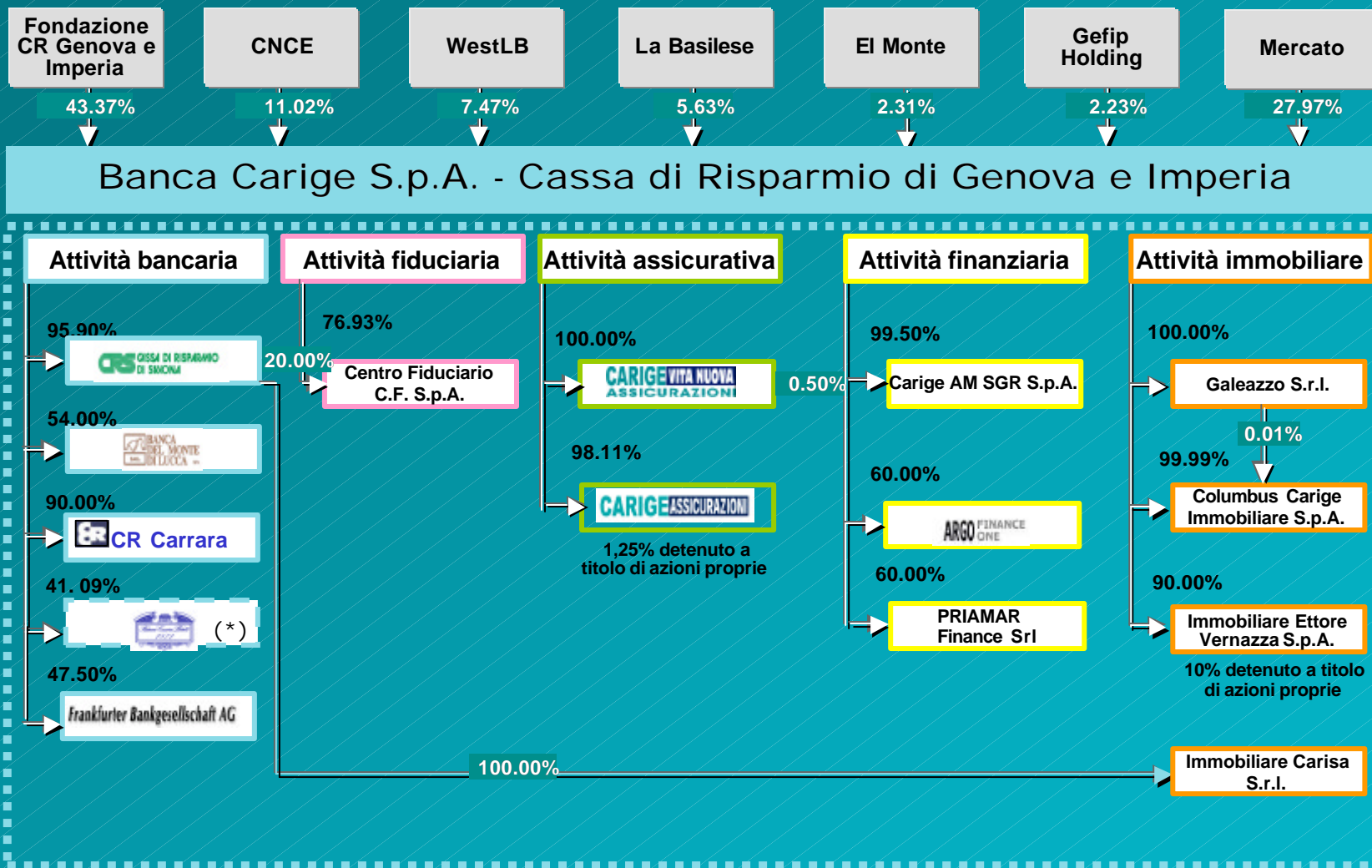


# L'attività di M&A

Anni	Fonti	Importi € mil.	Anni	Investimenti in acquisizioni	Importi € mil.
1994-95	OPS	105	1993-95-99	Cassa di Risparmio di Savona	225
1996-97	Conversione di obbligazioni in azioni	61	Dal 1991 al 2004	Compagnie Assicurative	290
1997	Aumento di capitale sottoscritto da La Basilese	46	1999 - 2002	Banca del Monte di Lucca	63
1998	Aumento di capitale sottoscritto da investitori istituzionali	116	2000	21 sportelli dal Banco di Sicilia	60
1999	Aumento di capitale sottoscritto da CNCEP, CDC, WestLB	236	2001	61 sportelli da Intesa	277
2001	Emissione di prestito subordinato	400	2002	42 sportelli da Capitalia	127
2003	Aumento di capitale ed emissione di prestito subordinato convertibile	306	2003	CR Carrara	176
			2004	Banca Cesare Ponti *	32
<b>Totale fonti</b>		<b>1.270</b>	<b>Totale investimenti</b>		<b>1.250</b>

(\*) I contratti per l'acquisizione della Banca Cesare Ponti sono stati stipulati in data 5/11/2004. L'operazione è subordinata all'autorizzazione della Banca d'Italia.

# Struttura del Gruppo Carige



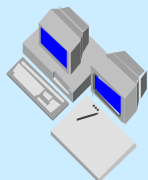
(\*) I contratti per l'acquisizione della Banca Cesare Ponti sono stati stipulati in data 5/11/2004. L'operazione, subordinata all'autorizzazione della Banca d'Italia, prevede l'immediato acquisto della

# La rete del Gruppo



## Canali tradizionali

495 Sportelli  
103 Consulenti Private  
81 Consulenti Corporate



## Canali remoti

595 ATM  
14 Self service "Bancacontinua"  
15.024 POS  
72.758 Contratti on line

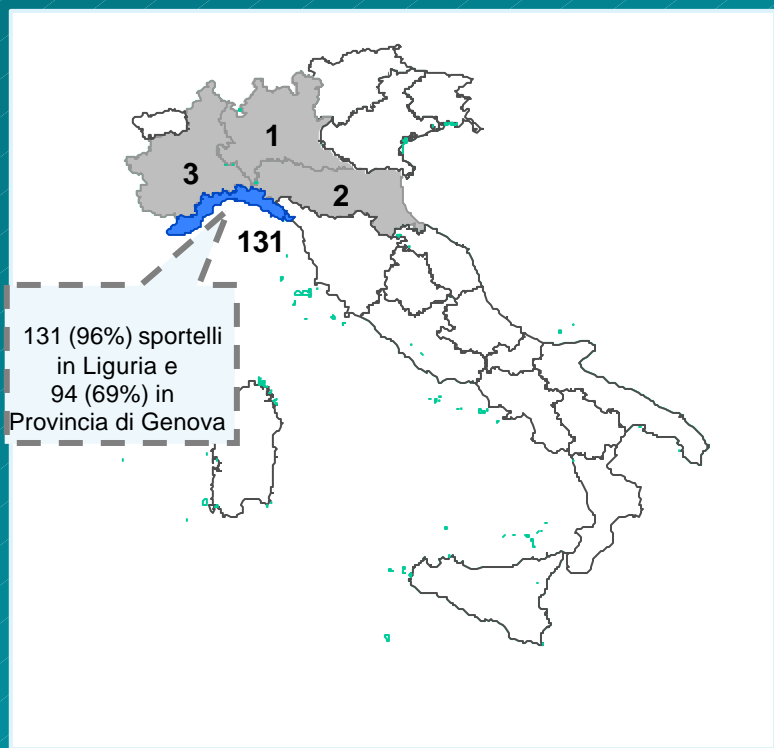


## Canali mobili

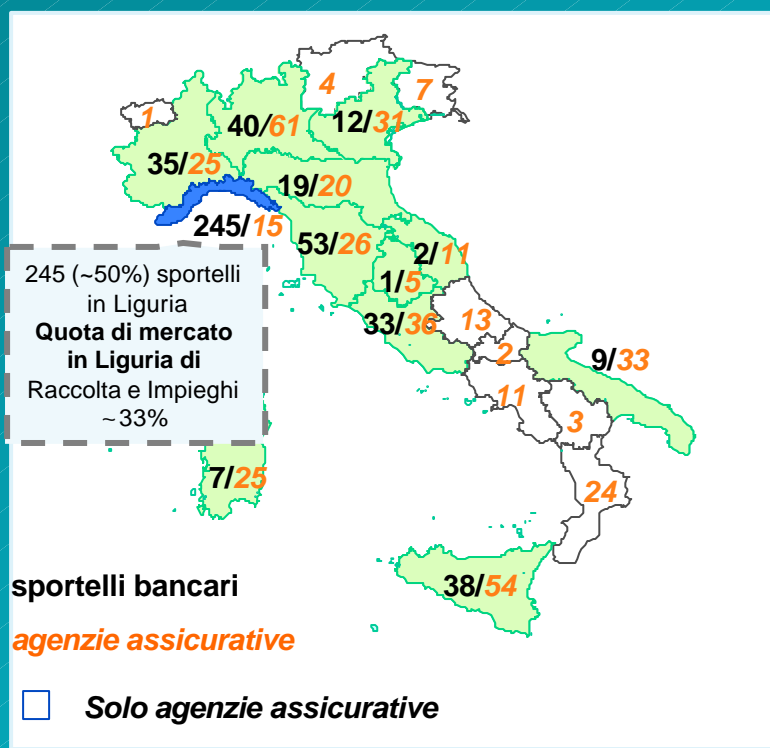
309 Agenti che svolgono attività di assurbanca  
su 407 agenti assicurativi  
1.524 Agenti immobiliari  
1.500 Convenzioni per il credito al consumo

# Espansione Carige in Italia nel periodo 1989-2004

1989



9/2004 – Inclusa Banca Cesare Ponti



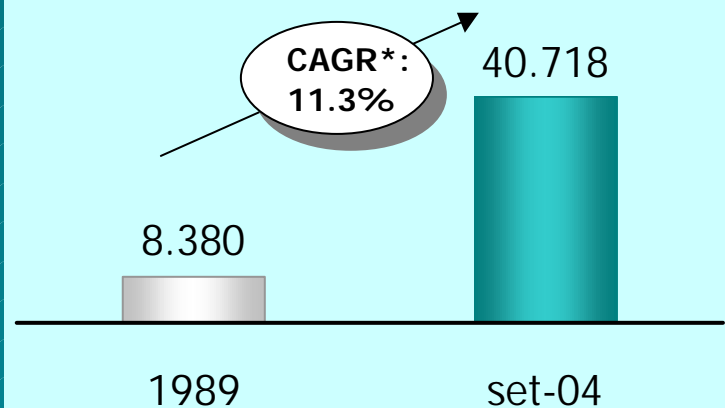
	Sportelli	Dipendenti	Regioni	Province
Banca	137	2.962	4	8

	Sportelli/ Agenzie	Dipendenti	Regioni	Province
Sportelli bancari (*)	495	4.792	12/20	55/103
Agenzie assicurative	407	384	20/20	98/103
Gruppo	902	5.176	20/20	99/103

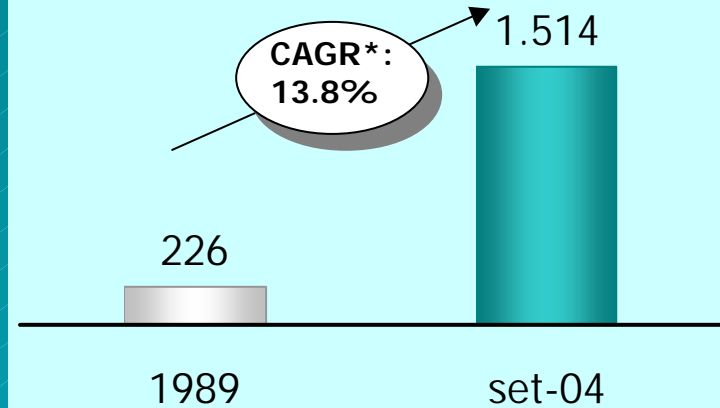
(\*) Inclusa la filiale di Nizza (Francia) e inclusa Banca Cesare Ponti.

# I principali risultati del Gruppo Carige (1989-9/2004)

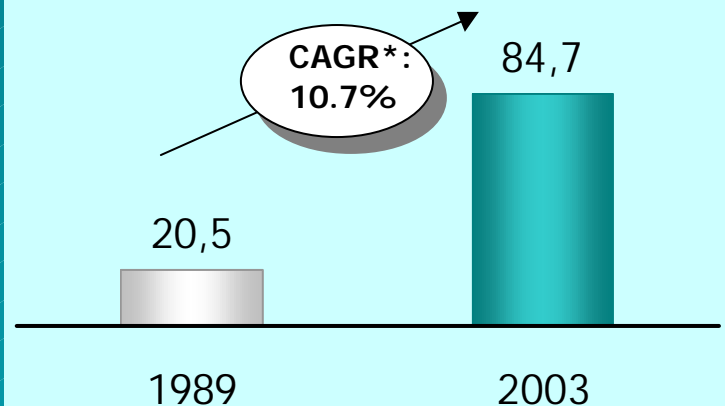
## Masse intermedie



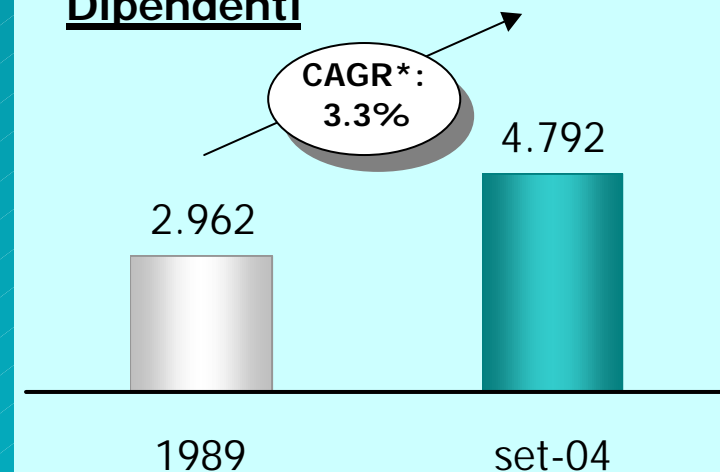
## Capitale e riserve



## Utile netto



## Dipendenti



# Confronto concorrenziale - 1

Gruppo	CARIGE	BPVI	CREDEM	FIRENZE	BPM	Banca Lombarda
• N° dip.	• 4.712 <small>30/9/04: 4.792</small>	• 4.450	• 4.961	• 5.209	• 8.016	• 7.479
• Struttura distributiva bancaria	• B.ca Carige • CRS • BML • CR Carrara • Banca Ponti	• Pop. Vicenza • B.ca Nuova • CR Prato	• Cred Emiliano • Banca del Garda	• CR Firenze • CR Pistoia e Pescia /Altre • CR Spezia	• Pop. Milano • B.ca Legnano • CR Alessandria	• Brescia • BRE • San Giorgio • Altre
• Rete di PF/ Banca Virtuale	• NO	• NO	• <b>Euromob</b>	• NO	• <b>We@bank</b>	• <b>B.L. Priv. Invest'</b>
• SGR (Masse €M.di)	• Carige Sgr (NS) <small>30/9/04: 3 €M.di</small>	• BPVI Fondi (1,7) + Arca	• Euromobiliare (16)	• NO	• BPM Sgr (16,5)	• Capitalgest (20)
• Vita	• Carige Vita	• Vicenza Life + Arca	• Azuritalia Vita	• Carivita Assicurazioni	• BPM Vita	• Lombarda Vita
• Rete Agenti	• <b>SI</b>	• NO	• NO	• NO	• NO	• NO
• Finanza	• Interna	• Interna	• <b>Abax</b>	• Interna	• <b>Akros</b>	• Interna
• Cred.Cons.	• Interno	• <b>(Linea)</b>	• Interno	• <b>Findomestic</b>	• <b>(Linea)</b>	• <b>Silf</b>

# Confronto concorrenziale - 2

Gruppo	CARIGE	BPVI	CREDEM	FIRENZE	BPM	Banca Lombarda
• <b>Regione di origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liguria</li> </ul> <p>50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veneto</li> </ul> <p>52%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E. Romagna</li> </ul> <p>27%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toscana</li> </ul> <p>65%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lombardia</li> </ul> <p>74%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lombardia</li> </ul> <p>57%</p>
• <b>Regioni a maggior presidio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toscana</li> <li>Lazio</li> <li>Lombardia</li> <li>Sicilia</li> <li>Piemonte</li> <li>E. Romagna</li> </ul> <p>43%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Friuli</li> <li>Toscana</li> <li>Sicilia</li> <li>Lombardia</li> </ul> <p>40%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lombardia</li> <li>Sicilia</li> <li>Puglia</li> <li>Campania</li> <li>Calabria</li> <li>Veneto</li> <li>Lazio</li> <li>Piemonte</li> <li>Toscana</li> </ul> <p>69%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liguria</li> <li>Lazio</li> <li>Umbria</li> </ul> <p>28%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lazio</li> <li>Puglia</li> <li>E. Romagna</li> </ul> <p>20%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piemonte</li> <li>Lazio</li> <li>Liguria</li> <li>Veneto</li> <li>E. Romagna</li> <li>Friuli</li> </ul> <p>41%</p>
• <b>Regioni marginali</b>	7%	8%	4%	7%	6%	2%
<b>Totale sportelli</b>	<b>489</b>	<b>453</b>	<b>462</b>	<b>498</b>	<b>597</b>	<b>783</b>

30/9/04:  
495

# Confronto concorrenziale - 3

Gruppo	Carige	BPVI	CREDEM	FIRENZE	BPM	Banca Lombarda
• Utile Netto (M.ni €)	85	50	96	96 (55)*	68	112
• ROE	5,6%	4%	11,1%	10,0% (6%)*	3,0%	5,9%
• Masse totali clientela (M.di €)	38,2	34,0	64,1	40,9	66,7	86,5
- Impieghi	29%	31%	17%	32%	26%	27%
- AFI	71%	69%	83%	68%	74%	73%
• % Ricavi da Servizi	51%	37%	63%	39%	55%	44%
• Cost / Income	62% **	62%	64%	60%	66%	55%

30/9/04:  
40,7

(\*) Stima, al netto del contributo Findomestic

(\*\*) Rapporto tra i costi operativi, esclusi gli ammortamenti, e il margine di intermediazione.

## In sintesi...

Il **“Piano Strategico del Gruppo Carige per il triennio 2005-2007”** si inserisce senza soluzione di continuità nel percorso strategico realizzato a partire dall’inizio degli anni '90.

L’orientamento strategico di fondo per il prossimo triennio prevede la effettiva **“messa a regime” degli investimenti** realizzati negli ultimi anni e il **miglioramento dell’efficienza operativa**, in particolare attraverso:

- il progressivo allineamento delle performance delle reti di sportelli acquisite ai target medi della Capogruppo;
- il miglioramento della redditività media delle partecipazioni, espressa in termini di ritorno sul patrimonio (ROE) e di ritorno sul capitale investito (ROI);
- la riduzione del *cost income ratio* del Gruppo;
- il miglioramento della redditività del Gruppo.



---

Il progetto Carige: storia e risultati

**Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007**

I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS

Andamento del titolo Carige

Conclusioni

# Evoluzione del Gruppo

## Autonomia attraverso lo Sviluppo

1990 - 1998

1999 - 2003

2004 - 2007

*Rafforzamento  
Patrimoniale e  
Societario: da Cassa  
a Impresa*

*Espansione e  
Diversificazione: da  
locale a nazionale e  
da banca a  
conglomerato*

*Razionalizzazione e  
Redditività per  
ulteriore sviluppo  
futuro*

# Ipotesi di scenario

<b>Aggregati Italia, a/a %</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2005-2007</b>
<i>PIL</i>	1,0	1,8
<i>Tasso inflazione</i>	2,1	2,1
<i>Tasso disoccupazione</i>	8,4	8,0
<i>Consumi interni famiglie</i>	1,0	1,9
<b>Sistema bancario, a/a %</b>	<b>2004</b>	<b>CAGR 2005-2007 *</b>
<i>Raccolta diretta</i>	4,4	4,0
<i>Raccolta indiretta</i>	5,6	4,9
<i>Impieghi a breve</i>	1,0	2,8
<i>Impieghi a m/l termine</i>	9,9	7,8

\*CAGR = compound annual growth rate: tasso medio composto di crescita annua

# Sintesi del posizionamento del Gruppo

## Punti di forza

- Liguria
  - Marchio e fedeltà clienti
  - Conoscenza mercato e "rischio" imprese
- Altre regioni
  - Rete agenti assicurativi
  - Flessibilità e snellezza

## Opportunità

- Liguria
  - Rilancio economia
  - Unica banca locale
- Altre regioni
  - Effetti negativi delle concentrazioni
  - Ampi margini di sviluppo

**GRUPPO CARIGE**



## Punti di debolezza

- Liguria
  - Attrazione talenti
  - Limitata presenza clienti giovani
- Altre regioni
  - Marchio
  - Inadeguatezza massa critica

## Minacce

- Liguria
  - Perdita risorse chiave sulla rete
  - Messa a regime concorrenti (Erosione QdM)
- Altre regioni
  - Acquisizione clientela "marginale"

# La mission

Il Gruppo Carige si pone l'obiettivo di affermarsi quale **conglomerato** bancario, finanziario, previdenziale e assicurativo a livello **nazionale**, radicato nei singoli **mercati locali**, capace di differenziarsi nella **qualità del servizio** attraverso la **multicanalità integrata** e la qualità **delle risorse e delle strutture**

## Conglomerato



- Gamma completa prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi
- Polo aggregante

## Nazionale



- Con fulcro in Liguria
- Multilocale fuori Liguria per valorizzare il rapporto con le realtà locali

## Qualità servizio/ Multicanalità



- Focus sul retail
- Forte utilizzo della tecnologia

## Qualità delle risorse e delle strutture



- Specializzazione di reti e funzioni produttive
- Gestione unitaria delle competenze "chiave" di Gruppo
- Sviluppo professionale del personale

# Gli indirizzi strategici del PS 2005-2007

**Miglioramento  
efficienza operativa  
e Incremento  
redditività**

- Incremento della **redditività** delle singole **aree di business** (crediti, SGR/finanza, sistema dei pagamenti, assicurazioni)
- Aumento del **contributo** reddituale delle **partecipazioni**

**Crescita  
dimensionale  
attraverso  
incremento della  
produttività**

- Incremento **masse** intermedie per dipendente:
  - cross-selling e retention in Liguria
  - incremento della quota di mercato fuori Liguria, anche tramite sinergie con Agenti

**Contenimento dei  
rischi aziendali**

- Rivisitazione dei **processi gestionali**
- **Contenimento** dell'impatto economico del **rischio**

# Focus strategico

Evoluzione del modello organizzativo con l'obiettivo primario di rifocalizzare le strutture sull'attività di vendita e sulla qualità dei servizi forniti al fine di ottenere:



# Linee guida della strategia distributiva

## Centralità del punto vendita

- Filiali e Agenzie assicurative centrali all'attività di vendita del Gruppo
- Servizi telematici sempre più utilizzati
- Promotori/sviluppatori utilizzati in modo selettivo a supporto delle filiali e delle agenzie assicurative

## Specializzazione dei venditori

- Rafforzamento della segmentazione della rete bancaria tra operatori Private, Corporate e Retail

## Integrazione di venditori specializzati

- Gestione integrata del cliente tramite la collaborazione tra gli operatori specializzati del Gruppo (Consulenti Private/ Corporate) e filiali / agenzie assicurative

## Pressing commerciale

- Intensificazione del monitoraggio commerciale delle reti
- Introduzione di meccanismi di accelerazione dei percorsi di crescita del personale a fronte dei risultati ottenuti

## Flessibilità organizzativa

- Generale rafforzamento delle unità di governo del territorio
- Ottimizzazione del presidio locale attraverso la gestione integrata di più filiali dove le condizioni (di filiale e di clientela) lo rendano efficace
- Esportazione nelle nuove aree di prodotti di successo

# Linee guida della strategia produttiva

## Gestione Risparmio

- Valorizzazione SGR con evoluzione mix verso prodotti a maggior contenuto di rischio/rendimento
- Priorità di sviluppo risparmio previdenziale
- Sviluppo PFP (personal financial planning)

---

## Crediti

- Sviluppo credito alle famiglie
- Razionalizzazione offerta/processo mutui
- Sviluppo sistemi di scoring e sistemi di rating
- Sviluppo project financing
- Efficientamento processo produttivo complessivo

---

## Sistemi di pagamento

- Sviluppo carte credito e debito
- Sviluppo internet banking
- Sviluppo di prodotti di c/c "a pacchetto" a condizioni variabili in base a redditività generata
- Revisioni convenzioni

---

## Assicurazione Danni

- Evoluzione verso rami elementari (Non RC Auto)

# Linee guida della strategia operativa

## Risorse Umane

- Rinnovamento della struttura, anche con l'attenta gestione delle cessazioni per esodo
- Sviluppo professionale delle risorse
- Unificazione politiche del personale di Gruppo, anche tramite progettazione sentieri professionali
- Revisione politiche retributive verso una maggiore coerenza con il "valore generato" (VBM)

## Information & Communication Technology

- Aggiornamento impalcatura tecnologica
- Rifacimento sistema di sportello in logica Internet
- Innovazione sistemi direzionali
- Unificazione ICT delle società del Gruppo
- Rafforzamento competenze ICT con outsourcing delle attività a basso valore aggiunto

## Organizzazione

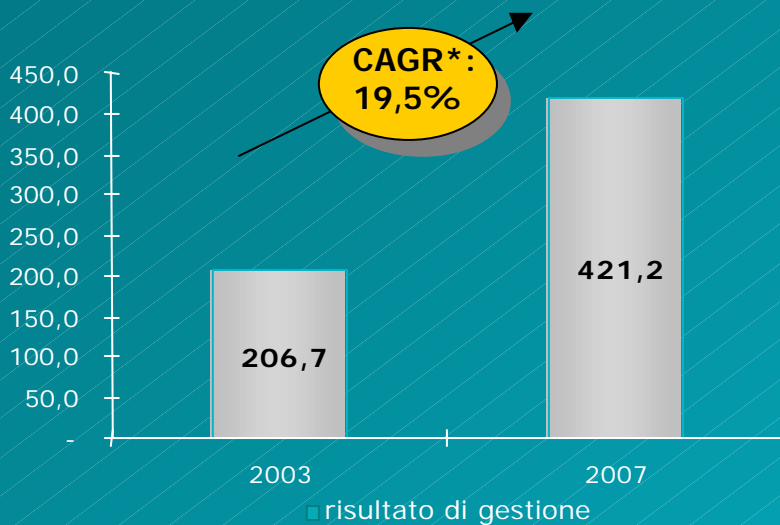
- Rivisitazione ed efficientamento dei processi gestionali
- Riduzione spese generali, attraverso un attento riesame delle singole voci di spesa (Cost Management)
- Rivisitazione dei processi di acquisto
- Ricorso ad un maggior livello di outsourcing

# I risultati attesi

	2003	2007	CAGR*
<b>GRUPPO CARIGE</b>			
Masse totali (€ M.di)	38,2	48,2	6,0%
Utile netto (€ M.ni)	84,7	184,5	21,5%
Patrimonio Netto (€ M.ni)	1.504	1.730	3,6%
ROE	5,6%	10,7%	
Cost Income Ratio	69,4%	57,6%	
Tier 1 ratio	8,6%	8,8%	
Total capital ratio	11,7%	9,9%	
Avanzo Patrimoniale (€ M.ni)	267	279	1,1%
<b>BANCA CARIGE</b>			
Masse totali (€ M.di)	32,0	40,2	5,9%
Utile netto (€ M.ni)	106,2	188,3	15,4%
Dividendi	83,6	86,5	0,9%
Patrimonio Netto (€ M.ni)	1.606	1.883	4,1%
ROE	6,6%	10,0%	
Cost Income Ratio	65,0%	54,0%	
P/BV	1,73	1,99	
P/E	26,11	19,9	
EPS (€)	0,095	0,163	14,4%

\*CAGR = compound annual growth rate: tasso medio composto di crescita annua

# Il risultato di gestione del Gruppo



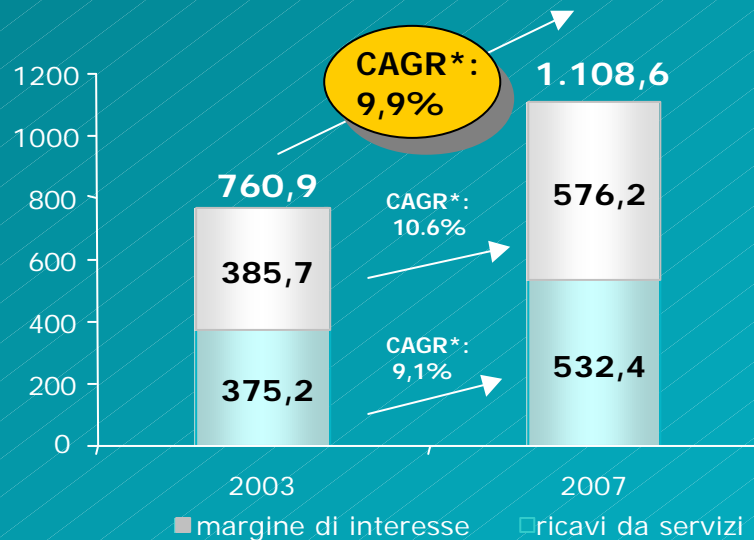
Cost income ratio

69,4%

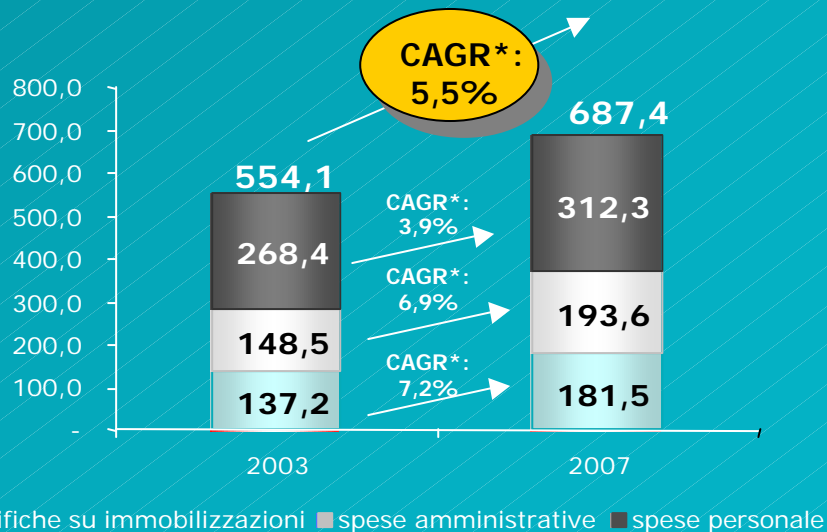


57,6%

M  
I  
N  
T  
M



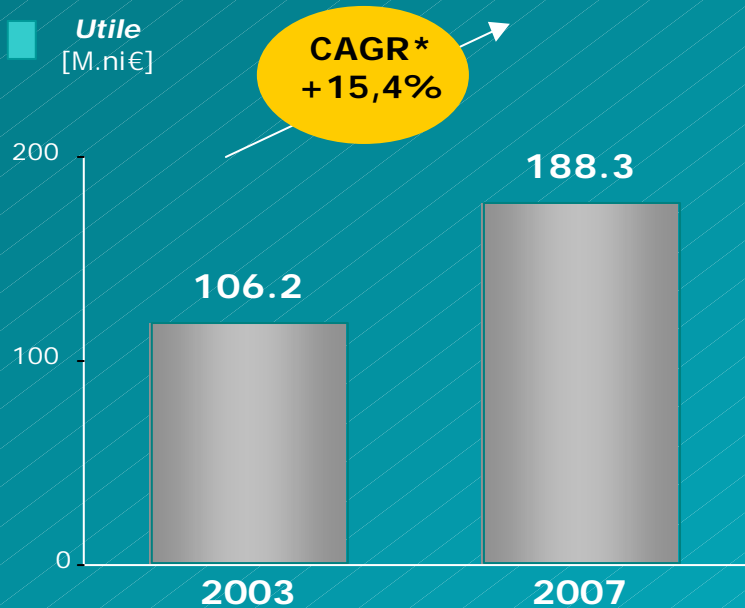
C  
O  
S  
T  
I



\*CAGR = compound annual growth rate: tasso medio composto di crescita annua

# ... in particolare Banca Carige...

## Banca Carige

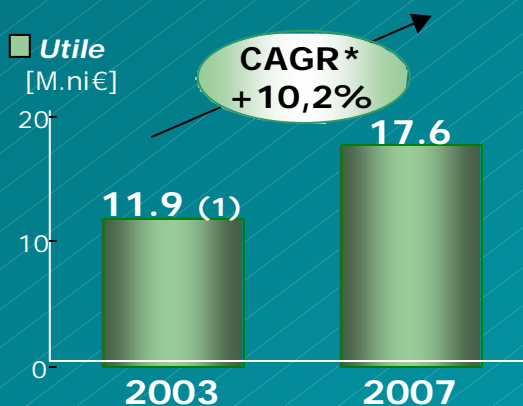


	2003	2007	CAGR (* )
Masse [M.di €]	32,0	40,2	<b>5,9%</b>
- Liguria	23,6	27,9	<b>4,3%</b>
- Extraliguria	8,4	12,3	<b>10,0%</b>
Masse/dipendenti [M.ni €]	12,8	15,6	<b>5,1%</b>
- Liguria	16,4	19,4	<b>4,3%</b>
- Extraliguria	7,9	10,9	<b>8,4%</b>
Cost/Income	65,0%	54,0%	
ROE	6,6%	10,0%	

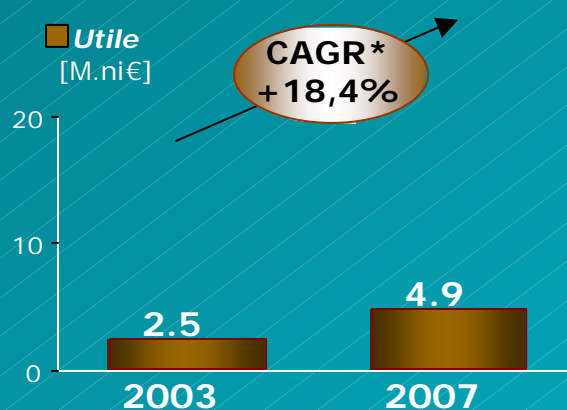
\*CAGR = compound annual growth rate:  
tasso medio composto di crescita annua

# ... le partecipazioni bancarie...

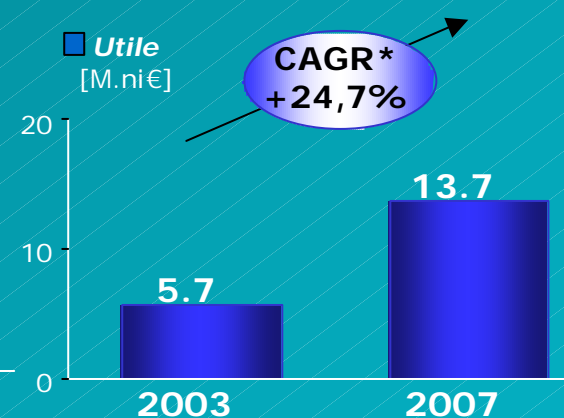
## CR Savona



## BML



## CR Carrara



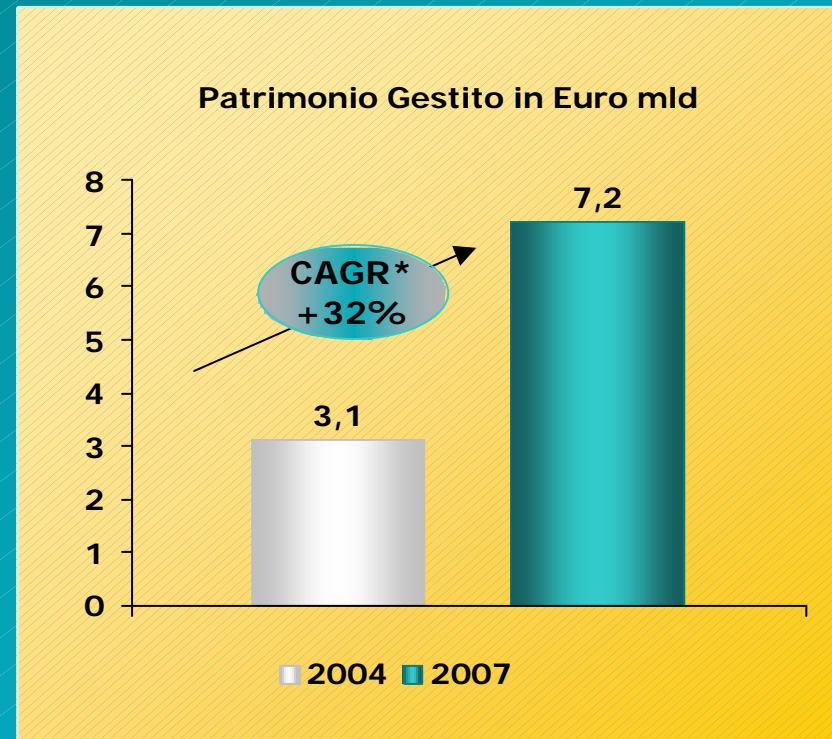
<b>Masse</b> [M.di€]	3,06	3,89	+6,1%	0,98	1,27	+6,8%	2,23	2,85	+6,3%
<b>Masse/Dip.</b> [M.ni€]	7,1	9,1	+6,4%	6,9	8,8	+6,4%	6,0	7,7	+6,3%
<b>Cost/Income</b> [%]	67,2	59,0		69,2	59,2		73,5	56,2	
<b>ROE</b> [%]	8,2	11,9		10,4	19,3		6,3	16,5	
<b>ROI</b> [%]	5,1	7,5		2,1	4,3		3,0	7,2	

(1) Utile normalizzato

\*CAGR = compound annual growth rate: tasso medio composto di crescita annua

## ...la SGR di Gruppo...

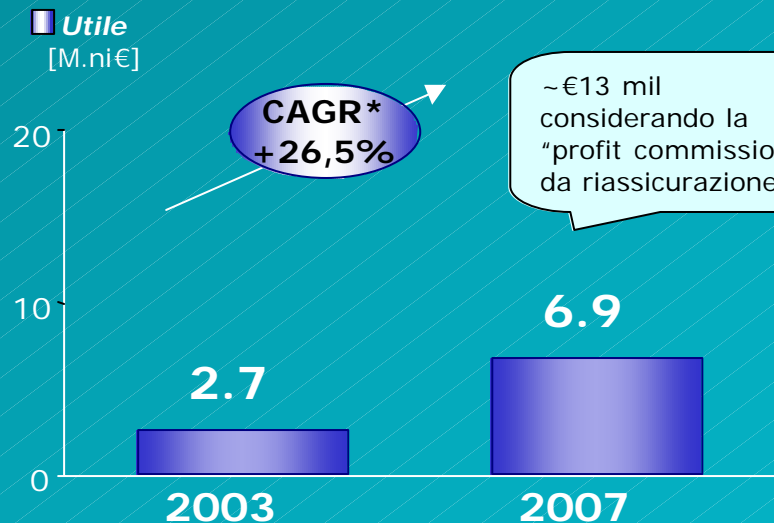
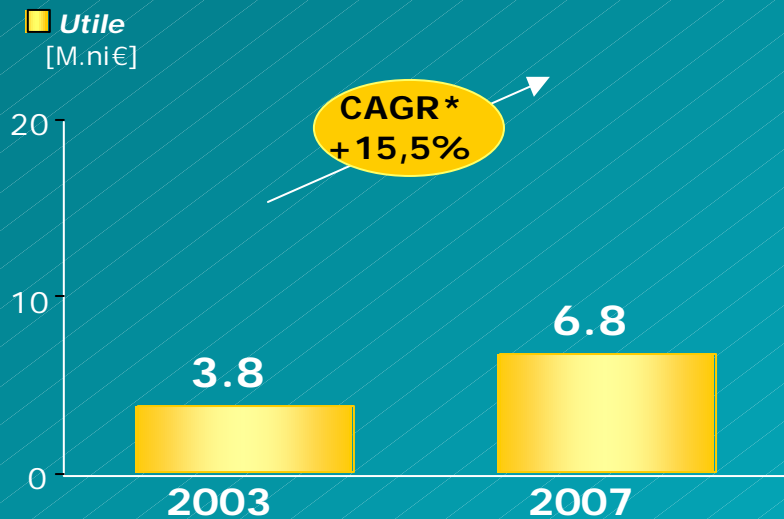
- Carige Asset Management SGR è stata costituita nel luglio 2003 ed autorizzata dalla Banca d'Italia ad operare a partire da gennaio 2004. Coerentemente con gli obiettivi strategici di Gruppo, l'attività si sta sviluppando sui filoni delle gestioni individuali, dei fondi pensione e delle gestioni collettive (fondi comuni di investimento) nonché sulla gestione di una quota dei portafogli di proprietà delle Banche e delle Compagnie assicurative del Gruppo.
- Dopo questi pochi mesi di attività la società gestisce un patrimonio di 3,1 miliardi ed è a già a break even economico.



# ... e le partecipazioni assicurative

## Carige Vita Nuova

## Carige Assicurazioni



ROE %            7,7                    13,7

1,9                    4,2

ROI %            2,7                    5,2

1,8                    4,4

\*CAGR = compound annual growth rate: tasso medio composto di crescita annua

# Turnaround di Carige Assicurazioni

	1999	2003	set-04
- Premi	569 milioni	480 milioni	364 milioni
> di cui RC Auto	408 milioni	256 milioni	181 milioni
<i>Q% RC Auto/Premi totali</i>	72%	53%	50%
N. contratti RC Auto	1.257.889	607.143	588.891
- Riserve tecniche	639 milioni	625 milioni	639 milioni
> di cui Riserva sinistri	454 milioni	457 milioni	467 milioni
- Sinistri liquidati	438 milioni	335 milioni	232 milioni
N° sinistri denunciati RCA	206.201	67.026	45.122
- Patrimonio netto	100 milioni	189 milioni	212 milioni
- Margine di solvibilità	75 milioni	148 milioni	171 milioni
> del richiesto	137%	195%	(*) 227%
- Utile netto	0,295 milioni	2,7 milioni	2,7 milioni
- Riserve tecniche/premi	112%	130%	132%

(\*) Dato previsionale di fine 2004.

## Le azioni intraprese...

---

- Nel corso degli ultimi mesi sono state attivate alcune iniziative per dar corso al Piano strategico. In particolare gli interventi hanno riguardato:
  - l'assetto organizzativo
  - lo sviluppo dei ricavi
  - il contenimento dei costi

# L'assetto organizzativo

Governo/  
Controllo

Pianificazione e  
Controllo

Relazioni esterne

Controlli interni

Produzione

Assicur.  
Danni

PM

Assicur  
Vita

SGR

Finanza

Sistemi di  
pagamento

PM

Crediti  
(Privati e Imprese)

PM

PM

Distribuzione

Filiali Liguria

Filiali Extra-Liguria

Marketing

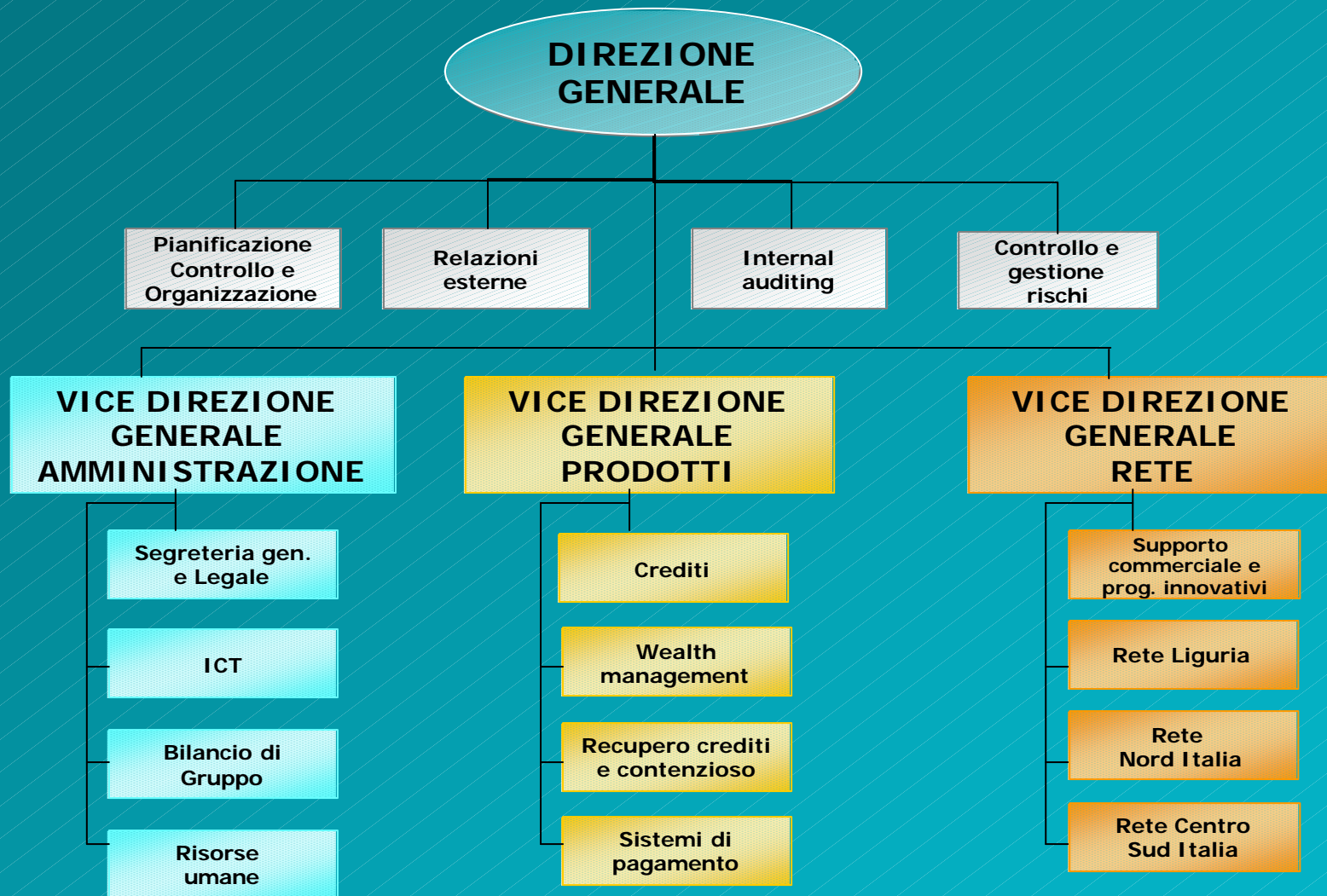
Rete Agenzie assicurative

Supporto

RISORSE (Personale, ICT)

AMMINISTRAZIONE

# Il nuovo organigramma

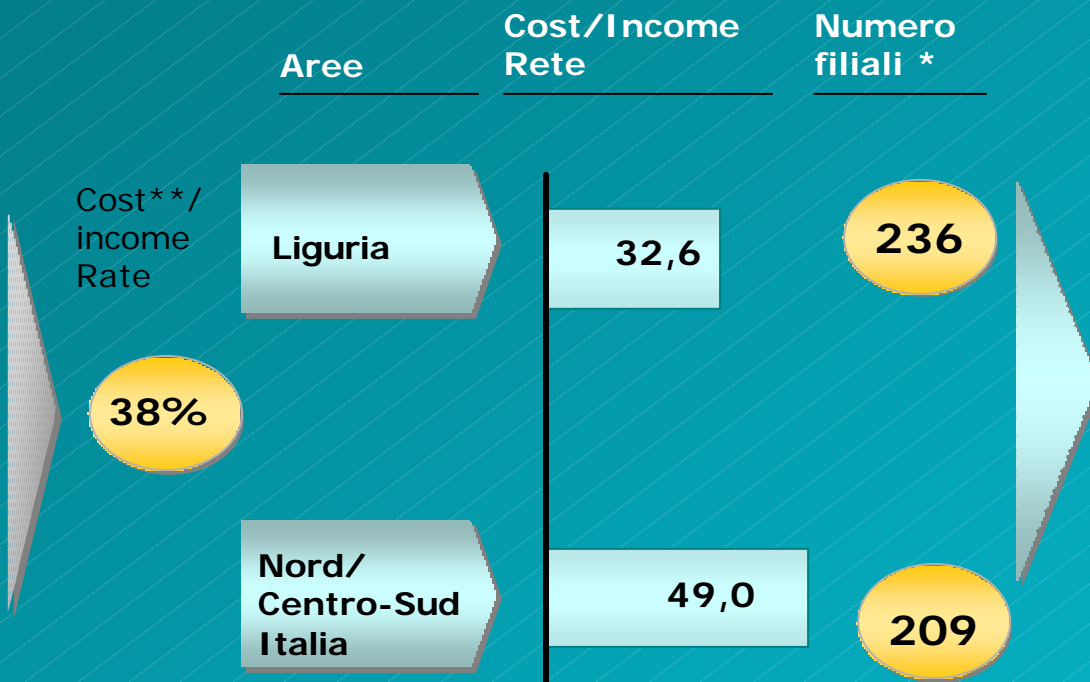
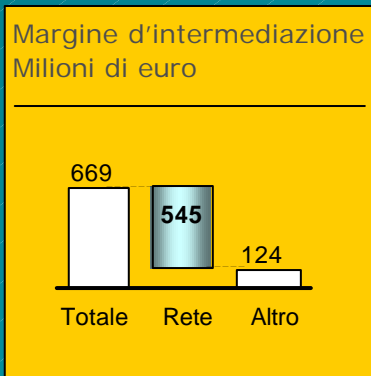


# Lo sviluppo dei ricavi

---

- Programma di potenziamento e propulsione commerciale della rete:
  - diagnostico della rete di vendita
  - progetto di potenziamento commerciale
- Collaborazione tra la rete bancaria e quella assicurativa:
  - potenzialità
  - fasi della collaborazione: il progetto "Insieme di Più"
  - i risultati ottenuti

# Diagnostico della rete di vendita



**Una parte delle filiali** presenta ad oggi livelli di performance **commerciale migliorabili in misura significativa**

\* *Non include le filiali di Cassa di Risparmio Carrara e alcune altre filiali del Gruppo*

\*\* *Include i soli costi operativi diretti (personale + affitti + altri costi diretti)*

# Progetto di potenziamento commerciale

Tra le filiali con livelli di cost income migliorabili, ne sono state individuate 95 sulle quali si sono concentrati in via immediata gli interventi operativi.

**Interventi**

**Area Liguria**

**Are Nord/  
Centro-Sud Italia**

**Obiettivi e azioni**

**Introduzione/  
potenziamento  
commerciale**

**5**

**90**

Miglioramento cost/income, attraverso interventi di incremento capacità commerciale, degli sportelli sotto-performanti

Necessario intervento di mera **"cesellatura"**, volto a ottimizzare le (poche) inefficienze presenti su realtà locali specifiche

Necessaria **"terapia d'urto"** volta a mettere rapidamente a reddito la Rete

# Finalità del progetto

## Il progetto di potenziamento e propulsione commerciale della rete si pone due macro-obiettivi

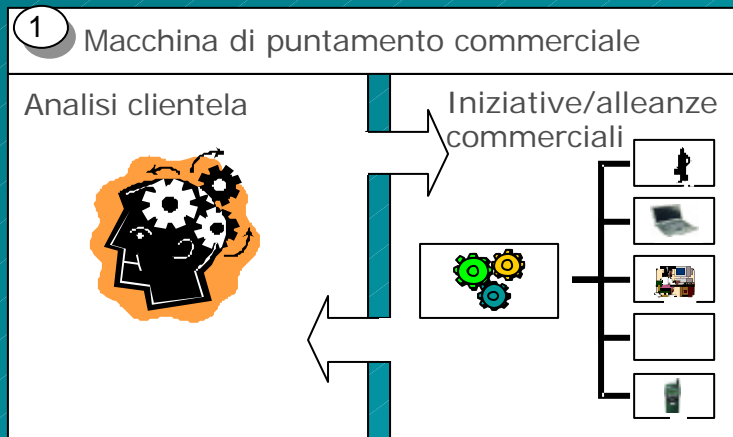
- Assicurare il **conseguimento degli obiettivi commerciali a piano**, presidiando sia i risultati di più breve termine, sia il raggiungimento dei livelli "a regime" (cost/income di tutte le filiali oggetto di intervento <50%)
- Porre in essere i **presupposti organizzativi (struttura, skills e sistemi)** per supportare stabilmente nel tempo la Rete nell'ulteriore sviluppo commerciale del Gruppo ("**vendere di più e vendere meglio**")

# Temi chiave del progetto

1

Creazione di un sistema di analisi della clientela che per **cluster di clienti omogenei**, identifica

- i bisogni finanziari di acquisto dei clienti target
- gli eventuali gap nell'attuale offerta della Banca / prodotti uncino da spingere



1.2

Identificazione **iniziative / alleanze commerciali sulla clientela target** (esistente e nuova) identificata per supportare ed indirizzare l'attività commerciale della rete attraverso

- creazione di liste di clienti target
- indicazione di approccio commerciale da seguire

3

Introduzione di **canali di vendita ad hoc**

- Risorse commerciali di filiale dedicate al 100% allo sviluppo della clientela esistente
- Sviluppatori dedicati all'attività di acquisizione di nuova clientela
- Call center out – bound di supporto



2

Introduzione di uno strumento per le filiali che fornisce loro un **metodo strutturato** di conseguimento degli obiettivi e di pianificazione del lavoro

4

Costruzione di un sistema di **monitoraggio dell'andamento commerciale** con l'obiettivo di:

- aiutare la rete ad analizzare e migliorare l'efficacia della propria azione commerciale
- facilitare le strutture centrali di supporto nella verifica ed affinamento delle iniziative commerciali

# Fasi di implementazione del progetto

	<u>N. Filiali</u>	<u>N. Sviluppatori</u>	<u>N. risorse comm. filiale</u>
Prima ondata	30	15	42
Seconda ondata	37	26	28
Terza ondata	28	12	23

# Individuazione della clientela target

Clientela  
target

Individuazione della clientela target

Approccio commerciale

Clientela  
esistente

Attraverso la **segmentazione della clientela** in gruppi omogenei per bisogno finanziario/portafoglio prodotti in essere

Attività di vendita strutturata per **iniziative commerciali** generate centralmente, che identificano i prodotti da spingere/il pacchetto di offerta per i segmenti di clientela target

Nuova  
clientela

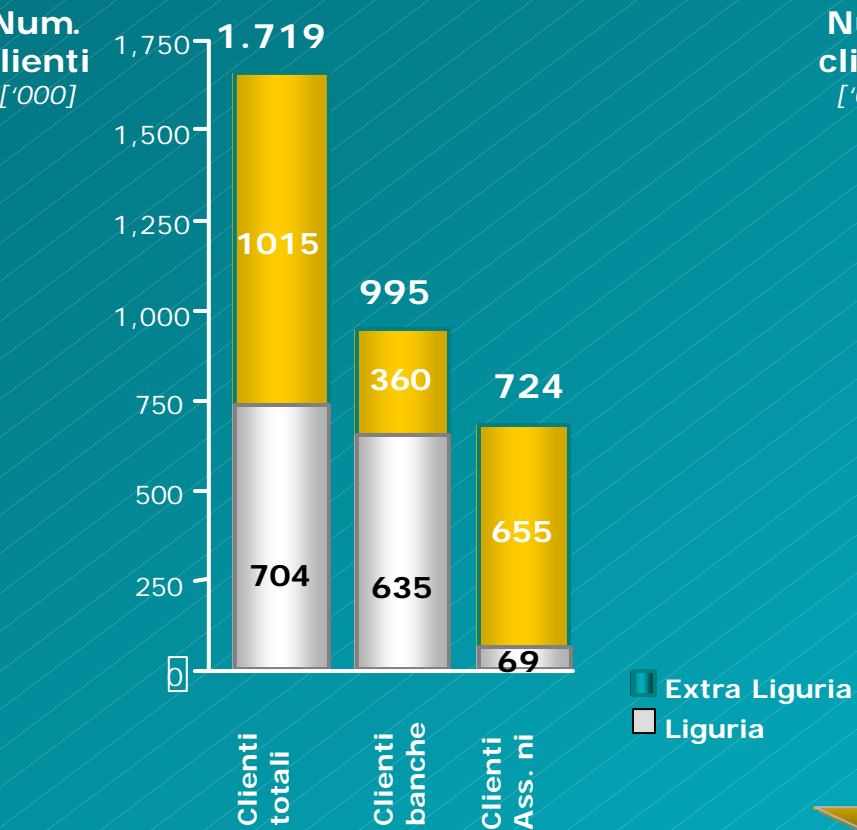
Attraverso la combinazione di **3 approcci**:

- “Ricerca settoriale” (liste esterne)
- Referrals interni
- Alleanze con soggetti terzi

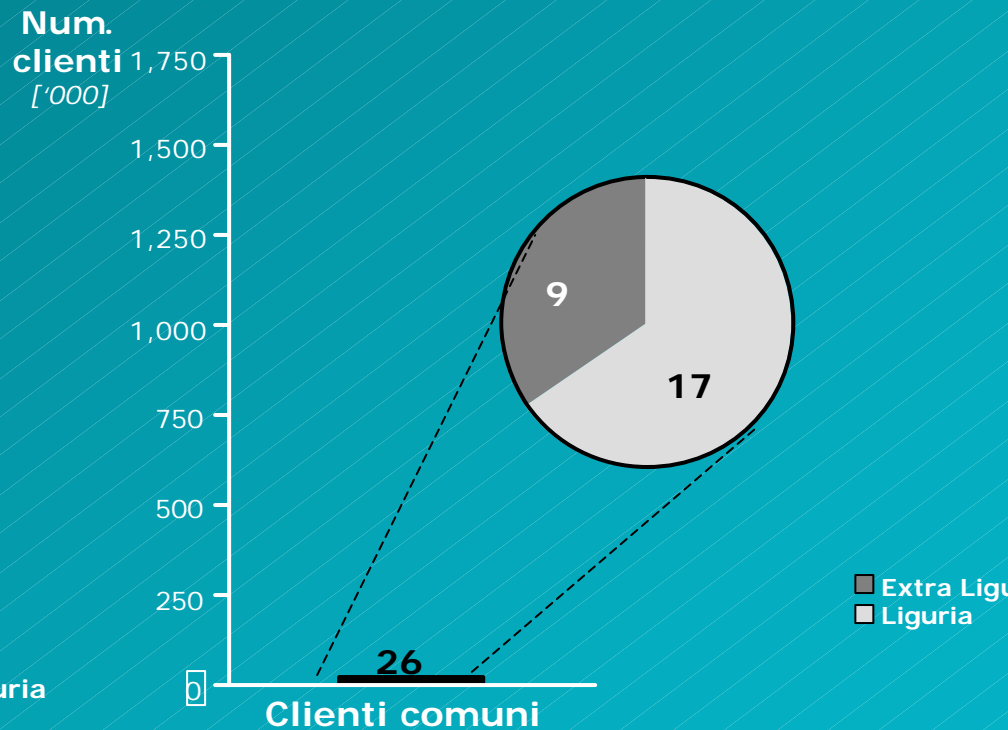
Attività di vendita focalizzata sulla spinta di un **set limitato di prodotti d’attacco**

# Le potenzialità della collaborazione tra le reti bancaria e assicurativa

## Clientela Gruppo



## Clienti Comuni



... con la possibilità di poter beneficiare dell' "interscambio clienti" con la rete agenziale...

# Fasi della collaborazione

Fase iniziale: 85 agenti coinvolti, di cui 30 promotori

Seconda fase: introduzione della procedura Assurbanca; incontri congiunti Direzione Banca e Assicurazioni; ~315 agenti coinvolti

Avvio di "Insieme di più": coinvolgimento ad oggi di 117 agenzie e 107 filiali e introduzione di una nuova metodologia di lavoro

# Il modello di funzionamento del progetto Insieme di Più

**Sede Banca e Assicurazione**

Supervisione, supporto e organizzazione del lavoro

flusso di contatti  
potenziali clienti da  
bancaizzare

*attività di  
vendita sul  
territorio*

**Agenzia/e**

**Referente  
bancario**

*attività di  
vendita sul  
territorio*

flusso di contatti  
potenziali clienti  
da assicurare

**Il modello si basa sulla valorizzazione della relazione con il cliente e delle rispettive competenze "tecniche"/di prodotto**

# Gli elementi chiave del progetto Insieme di Più

## Liste

- Il processo di contatto dei clienti e di vendita si fonda su liste di nominativi preparate dalla sede ed assegnate a filiali, agenzie e sviluppatori

## Schemi di collaborazione sul territorio

- Filiali, agenzie e risorse bancarie dedicate allo sviluppo sono associate tra loro, in funzione della distribuzione sul territorio

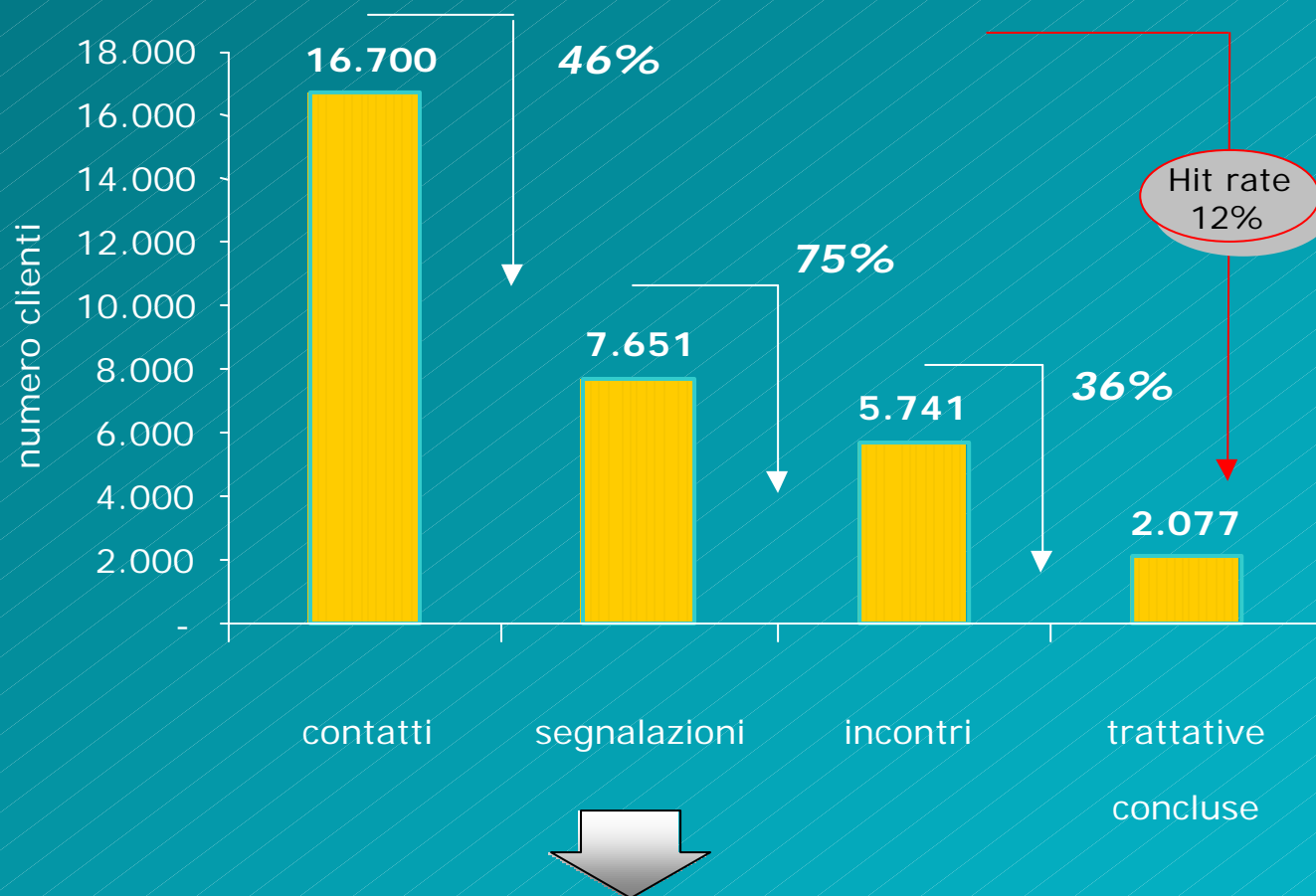
## Monitoraggio

- I livelli di attività, contatti telefonici ed incontri, sono monitorati in via continuativa (da aprile '04 in modalità automatizzata) e costituiscono un fattore di valutazione per tutte le risorse partecipanti all'iniziativa

## Graduatorie

- I risultati di produzione/raccolta ed i livelli di attività definiscono una graduatoria che viene periodicamente distribuita ad agenzie/filiali, oltre che alle direzioni di Banca ed Assicurazione

# I risultati del progetto Insieme di Più



***Riscontro sui clienti estremamente elevato rispetto a qualsiasi altro tipo di iniziative commerciali, che presentano generalmente hit rate del 2- 5%***

Nota: Le cifre indicate sono la somma

## Obiettivo dei progetti

---

Complessivamente dai progetti di potenziamento commerciale sulle prime 95 filiali coinvolte e da quello "Insieme di più" sono previsti circa 40 milioni di maggiori ricavi, dei quali circa la metà derivano dall'acquisizione di nuova clientela.

Nel prossimo triennio è prevista un'espansione "modulare" dei progetti all'intera rete.

# La gestione dei costi operativi -1

## Nuove funzioni di Gruppo

**Gestione e monitoraggio  
costi  
(Cost Management)**

**Acquisti accentrati  
di Gruppo**

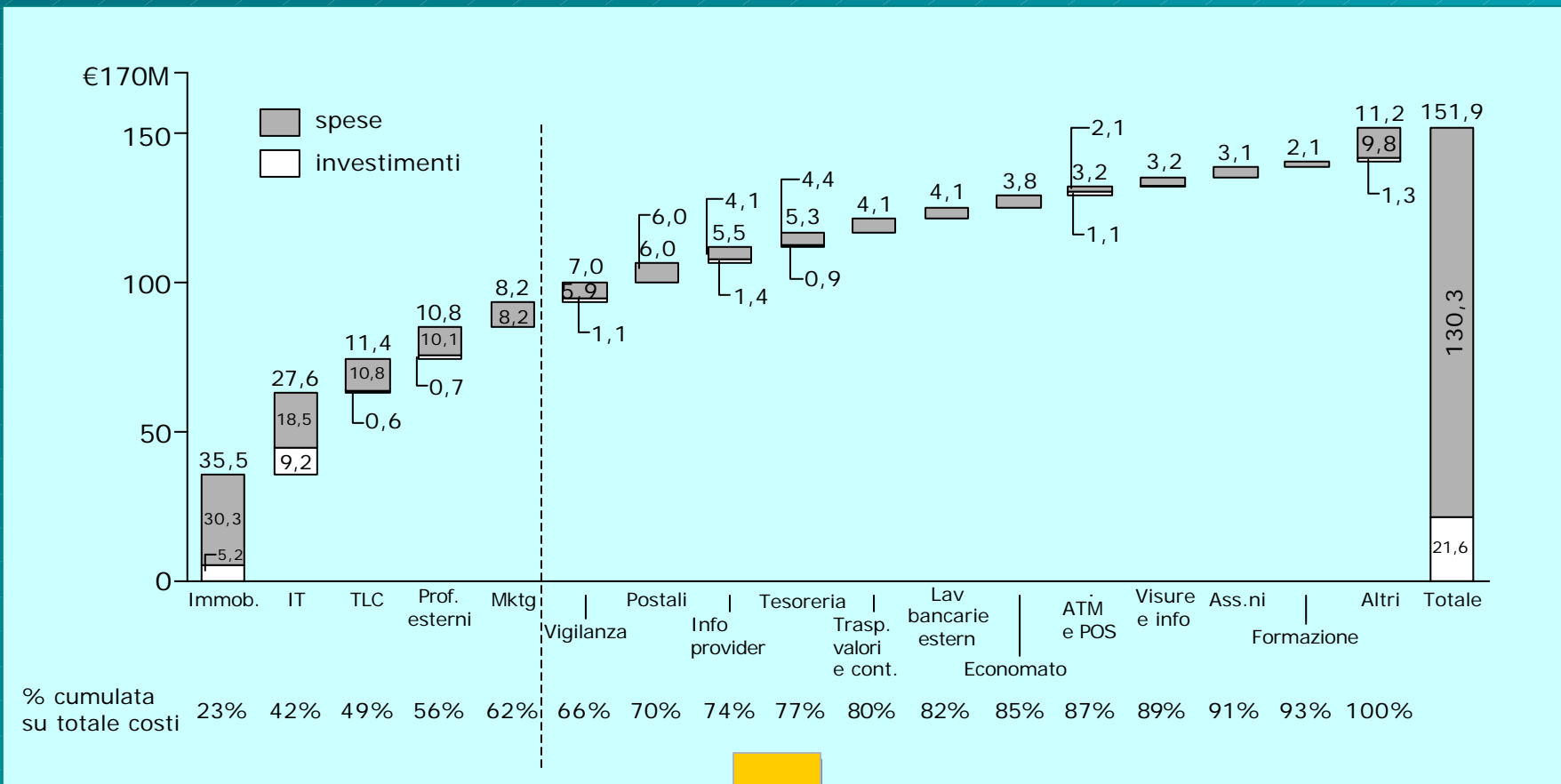
## Attività / responsabilità chiave

- Monitoraggio e controllo della spesa
- Supporto ai processi di budget e pianificazione di medio periodo
- Individuazione delle opportunità di efficientamento
  - applicazione logica del "Total Cost of Ownership"
  - Process Reengineering
- Gestione processo di negoziazione ed acquisto
- Benchmarking interno/esterno
  - prezzi beni/servizi acquistati
  - livello di servizio dei fornitori
- Analisi prezzi/volumi
- Zero based costing



*Creazione di due unità organizzative dedicate al governo dei costi operativi di Gruppo*

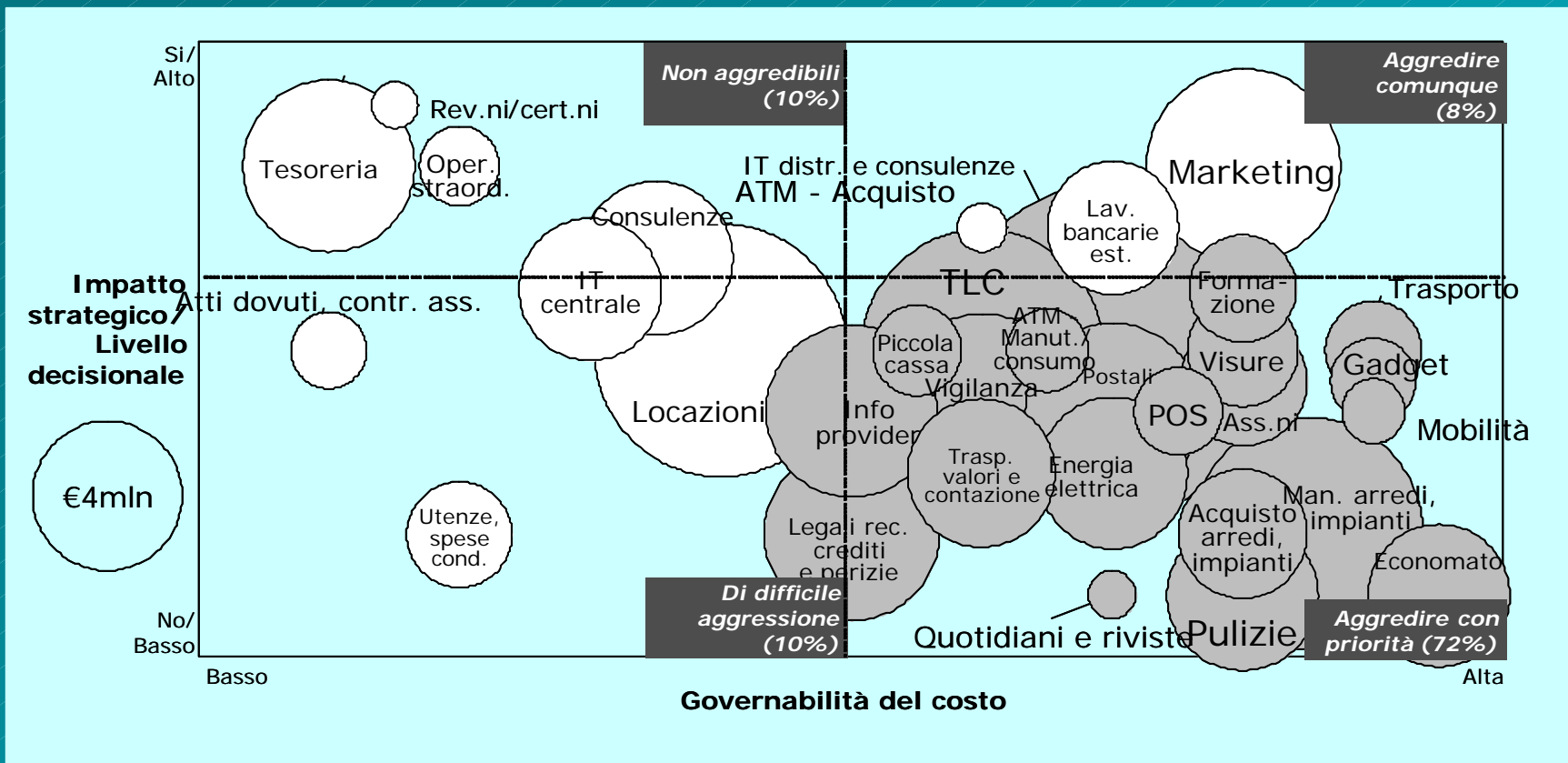
# La gestione dei costi operativi - 2



**Riclassificazione dei costi in logica gestionale (Total Cost of Ownership) in 20 categorie di spesa. Le prime 5 rappresentano oltre il 60% dei costi totali.**

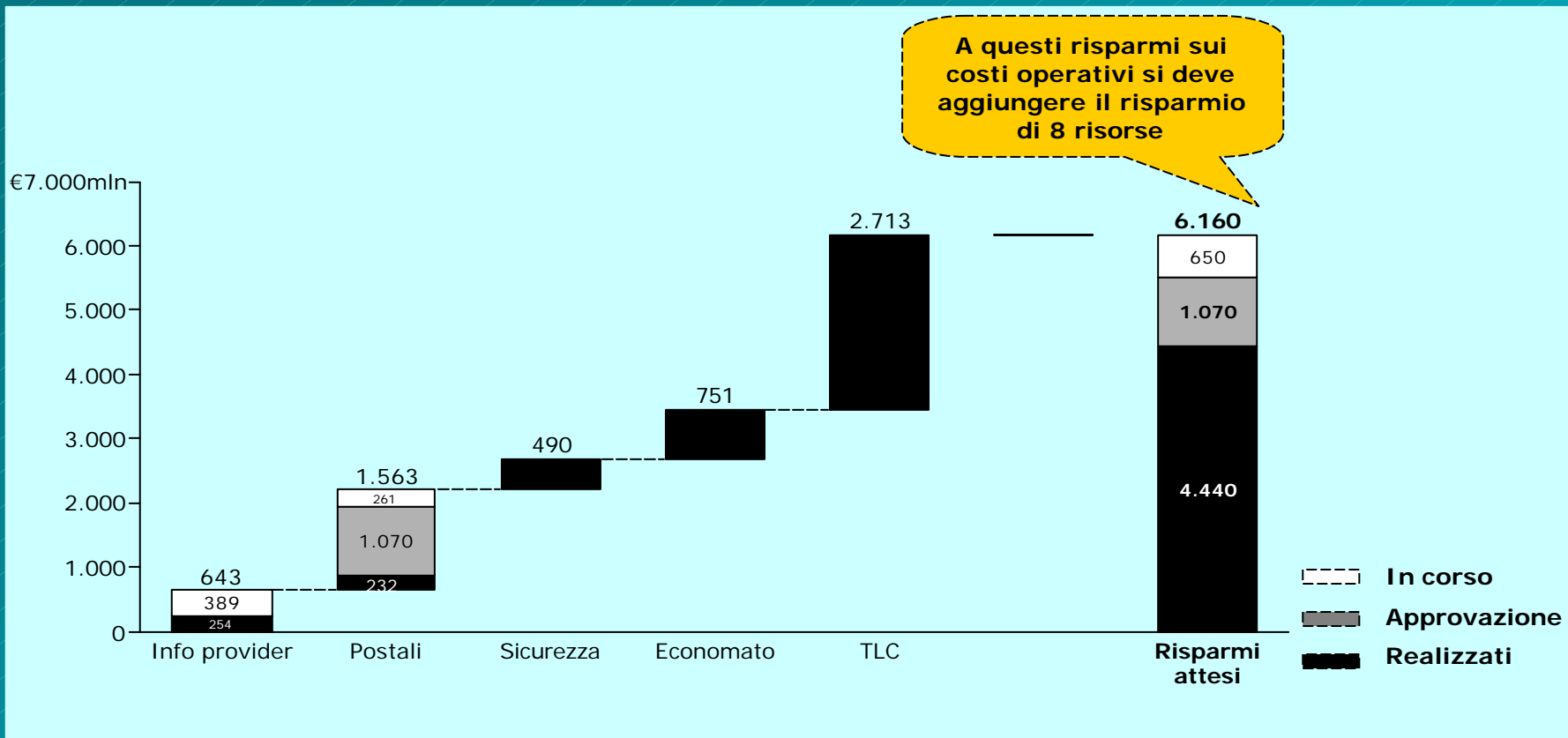
(\*) Gli investimenti relativi a Cassa di Risparmio di Carrara sono inclusi nelle spese

# La gestione dei costi operativi - 3



Almeno l'80% del totale aree di spesa risulta aggredibile (~ €120 mln)

# La gestione dei costi operativi - 4



*Tutti gli interventi sono stati avviati ed il 72% dei risparmi è già stato realizzato*



---

Il progetto Carige: storia e risultati

Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007

**I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS**

Andamento del titolo Carige

Conclusioni

# Sintesi dati terzo trimestre

	BANCA CARIGE			CONSOLIDATO			
	30/9/03	30/9/04	Var%	30/9/03	30/9/04	Var%	30/09/04 inclusa B.ca Cesare Ponti
<b>Raccolta diretta (a)</b>	9.736	10.735	10,3	11.090	13.055	17,7	13.279
<b>Raccolta indiretta (b)</b>	12.842	13.383	4,2	14.388	15.616	8,5	16.333
- Risparmio gestito	6.517	6.740	3,4	7.360	7.911	7,5	8.119
- Risparmio amministrato	6.326	6.643	5,0	7.028	7.705	9,6	8.214
<b>Totale AFI (a+b)</b>	22.578	24.118	6,8	25.478	28.670	12,5	29.612
<b>Crediti verso clientela</b>	8.830	9.075	2,8	9.795	10.950	11,8	11.106
<b>Utile netto</b>	79,4	81,1	2,1	57,7	61,7	6,9	...

Importi in milioni di euro.

# Impatti IAS sul Gruppo

L'applicazione dei **nuovi principi contabili** internazionali dovrebbe, sulla base delle prime stime, avere impatti positivi, sia sul patrimonio netto, sia sull'utile netto del Gruppo Carige.

In particolare, il TIER 1 dovrebbe salire, anche escludendo la potenziale rivalutazione della partecipazione in Banca d'Italia (~ €547 mil.), di 50 b.p. (da 7,2% a 7,7%).

*Dati in € M.ni*

	Simulazione Carige conti al 30/06/2004
<b>Utile Netto</b>	<b>47,8</b>
<b>Utile Netto IAS</b>	<b>54,4</b>
<b>Variazione %</b>	<b>13,9%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>1.568,7</b>
<b>Patrimonio IAS</b>	<b>2.172,7</b>
<b>Variazione %</b>	<b>38,5%</b>
<b>Tier 1 (%)</b>	<b>7,2%</b>
<b>Tier 1 IAS (%)</b>	<b>12,2%</b>
<b>Variazione</b>	<b>500</b>
<b>Tier 1 IAS (%) (esclusa partecipaz. B.I.)</b>	<b>7,7%</b>
<b>Variazione</b>	<b>50</b>



---

Il progetto Carige: storia e risultati

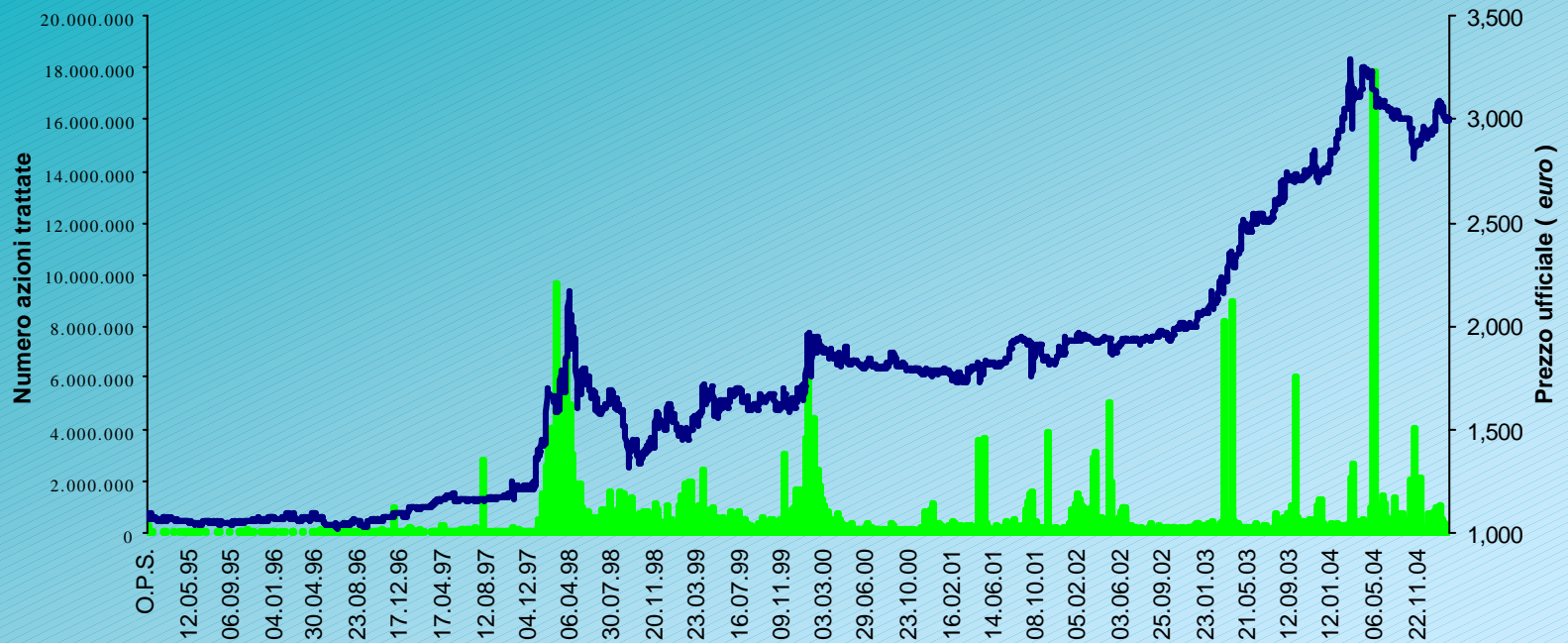
Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007

I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS

**Andamento del titolo Carige**

Conclusioni

# Andamento del titolo Carige



**Capitalizzazione di borsa: ~ €3,3 mld**

## Rendimento medio annuo dell'azione ordinaria Banca Carige dal 1994

Capital gain (a)	11,8%
Dividend Yield (b)	4,3%
Total Return (a+b)	16,1%

Prezzo al 22/11/2004 (2,996 €)

Da un'indagine pubblicata su "Il Mondo" dell'1/10/2004 relativa alle performance di 1.288 titoli quotati sui principali mercati azionari mondiali (\*) negli anni dal 2000 al 2004, Carige risulta essere **tra i 30 titoli più affidabili al mondo.**

(\*) Azioni incluse in Mibtel, Dow Jones Eurostoxx, Smi di Zurigo, Ftse 100 di Londra, Nasdaq 100 e S&P 500 di Wall Street.



---

Il progetto Carige: storia e risultati

Strategie e programmi del Piano Strategico 2005-2007

I risultati del terzo trimestre 2004 e gli impatti IAS

Andamento del titolo Carige

**Conclusioni**

## Conclusioni - 1

---

- Il **“Piano Strategico del Gruppo Carige per il triennio 2005-2007”** si inserisce senza soluzione di continuità nel percorso strategico avviato all’inizio degli anni '90 e che ha consentito al Gruppo, attraverso una strategia di sviluppo, il mantenimento di una posizione autonoma di rilievo nel sistema bancario italiano.
- Il Gruppo Carige si pone l’obiettivo di affermarsi quale **conglomerato** bancario, finanziario, previdenziale e assicurativo a livello **nazionale**, radicato nei singoli **mercati locali**, capace di differenziarsi nella **qualità del servizio** attraverso la **multicanalità integrata** e la qualità **delle risorse e delle strutture**.

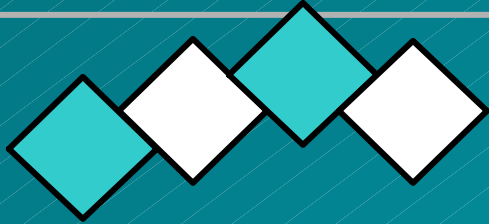
## Conclusioni - 2

■ L'orientamento strategico di fondo per il prossimo triennio consiste nella effettiva **messa a regime dei consistenti investimenti** realizzati negli ultimi anni con l'acquisto di banche, società assicurative e reti di sportelli e nel **miglioramento dell'efficienza operativa**, in particolare attraverso:

- incremento della **redditività** delle singole **aree di business**;
- aumento del **contributo** reddituale delle **partecipazioni**;
- incremento **masse** intermedie per dipendente:
  - cross-selling e retention in Liguria;
  - incremento della quota di mercato nella Rete Extra Liguria, anche tramite sinergie con Agenti assicurativi;
- rivisitazione dei **processi gestionali** ed **interventi sui costi operativi**;
- **contenimento** dell'impatto economico del **rischio**.

## Conclusioni - 3

- I risultati attesi a livello di Gruppo nel triennio evidenziano una crescita del **ROE** dal 5,6% al 10,7% ed una riduzione del **cost income ratio** da 69,4% a 57,6%.
- Le prime stime effettuate per valutare l'impatto dei **Nuovi Principi Contabili Internazionali** evidenzia una crescita, sia dell'utile netto, sia, soprattutto, del patrimonio aziendale. Il TIER 1 Ratio è previsto che salga di 50 b.p. (da 7,2% a 7,7%), anche escludendo la potenziale plusvalenza della partecipazione in Banca d'Italia (4%) stimata in circa €547 milioni.
- L'incremento della redditività del Gruppo prevista dal piano strategico dovrebbe sostenere la crescita del **titolo Carige**, che da un'indagine pubblicata recentemente sulla stampa specializzata (Il Mondo 1/10/2004) condotta su circa 1.300 titoli quotati sui principali mercati azionari mondiali, risulta essere tra i 30 titoli più affidabili al mondo degli ultimi cinque anni.



# BANCA CARIGE

Cassa di Risparmio di Genova e Imperia

## Domande & Risposte