

CAPITAL MARKETS DAY DELIVER 2022

Incontro con le OO.SS. 10 maggio 2018

AGENDA

- | | |
|----------------------|--|
| 10.00 - 10.15 | Introduzione - Giuseppe Lasco |
| 10.15 - 11.00 | Piano di trasformazione di Poste, Comunicazione e Logistica - Massimo Rosini |
| 11.00 - 11.30 | Strategie e nuovo modello di servizi di Bancoposta - Andrea Novelli |
| 11.30 - 12.00 | Modello di servizio e rete di vendita - Pietro Paolo Raeli |
| 12.00 - 12.30 | Lo sviluppo dell'offerta Assicurativa - Maurizio Cappiello |
| 14.30 - 15.00 | Prospettive e <i>People Strategy</i> - Pierangelo Scappini |
| 15.00 - 16.00 | Interventi OO.SS. |
| 16.00 | Fine lavori |

DELIVER 2022

PIANO DI TRASFORMAZIONE DI POSTE,
COMUNICAZIONE E LOGISTICA

Massimo Rosini – Responsabile Corrispondenza e Pacchi

DELIVER 2022 - MAIL, PARCEL & DISTRIBUTION

FAR LEVA SU UNA CAPACITÀ DISTRIBUTIVA UNICA PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DI UN SETTORE POSTALE IN EVOLUZIONE

PROFONDA TRASFORMAZIONE DELLA RETE, SFRUTTANDO L'APPROCCIO UNIFICATO FRA CORRISPONDENZA E PACCHI, PER UNA MIGLIORE PERFORMANCE

ATTENZIONE ALLA QUALITÀ CHE METTE IL CLIENTE AL CENTRO E AD UN'OFFERTA DI PRODOTTI PER TRAINARE LA CRESCITA E CONTRASTARE IL DECLINO DELLA CORRISPONDENZA

INVESTIMENTI CONSISTENTI PER REALIZZARE OBIETTIVI CHIARI E PRAGMATICI

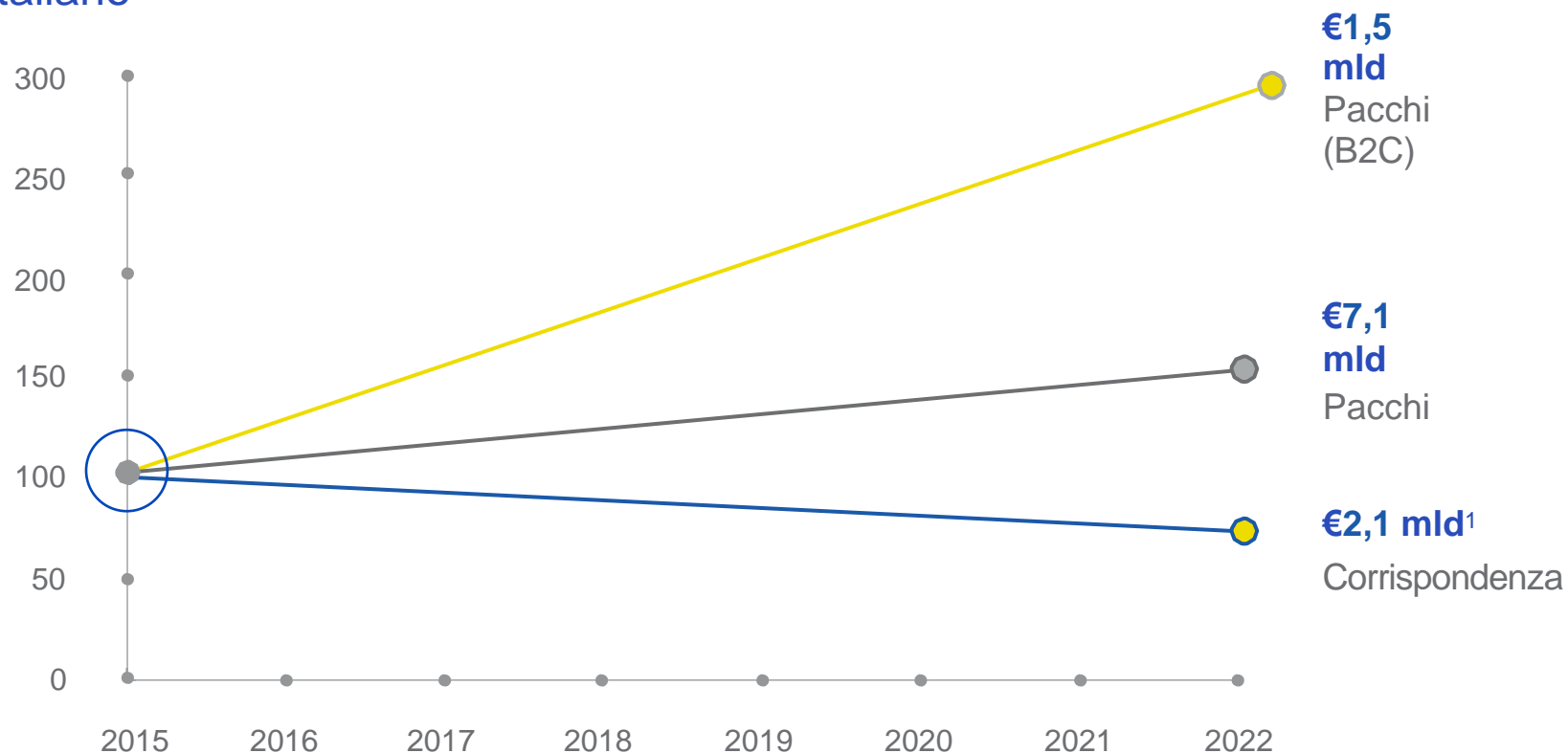
EVOLUZIONE SETTORE POSTALE

CONTINUA IL DECLINO DELLA CORRISPONDENZA MENTRE LA CRESCITA È TRAINATA DAL B2C

INDICE RICAVI

Dato 2015= 100, Mercato

Italiano



€1,5
mld
Pacchi
(B2C)

€7,1
mld
Pacchi

€2,1 mld¹
Corrispondenza

CAGR 17-22

+16%

+6%

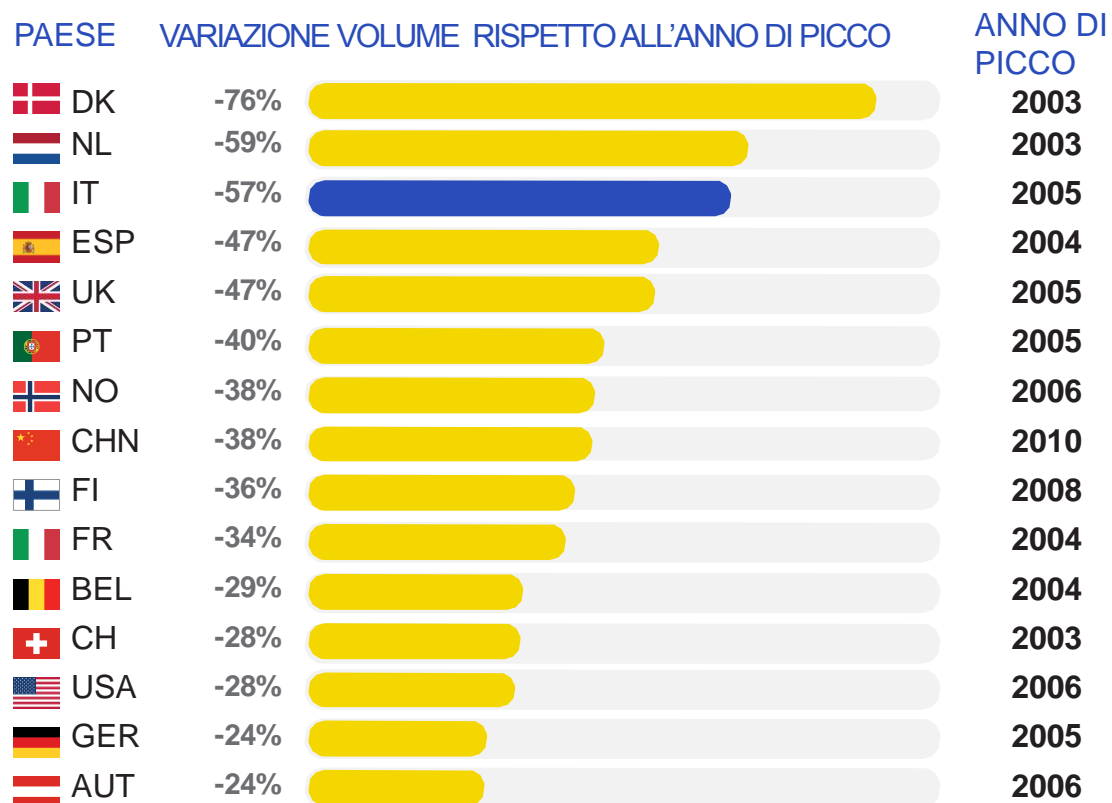
-4%

¹ Non riflette Obbligo del Servizio Universale e contributi editoriali, sussidi ricevuti per la distribuzione di giornali e riviste

DECLINO DEI VOLUMI DI CORRISPONDENZA

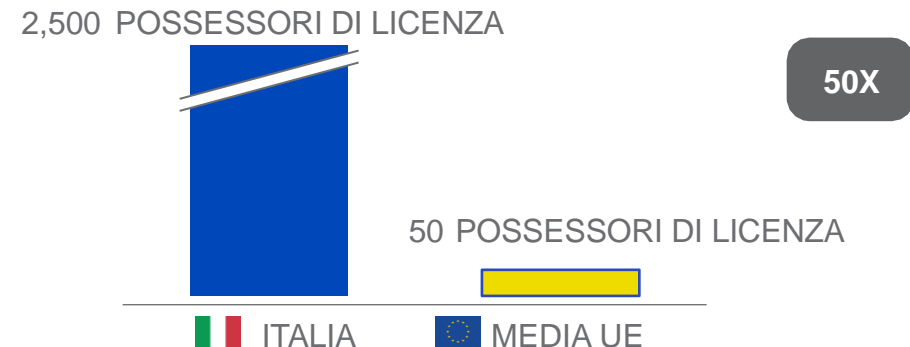
LIBERALIZZAZIONE E BASSA PENETRAZIONE CORRISPONDENZA COMMERCIALE

CALI DEI VOLUMI PIÙ PRONUNCIATI RISPETTO AGLI ALTRI PAESI

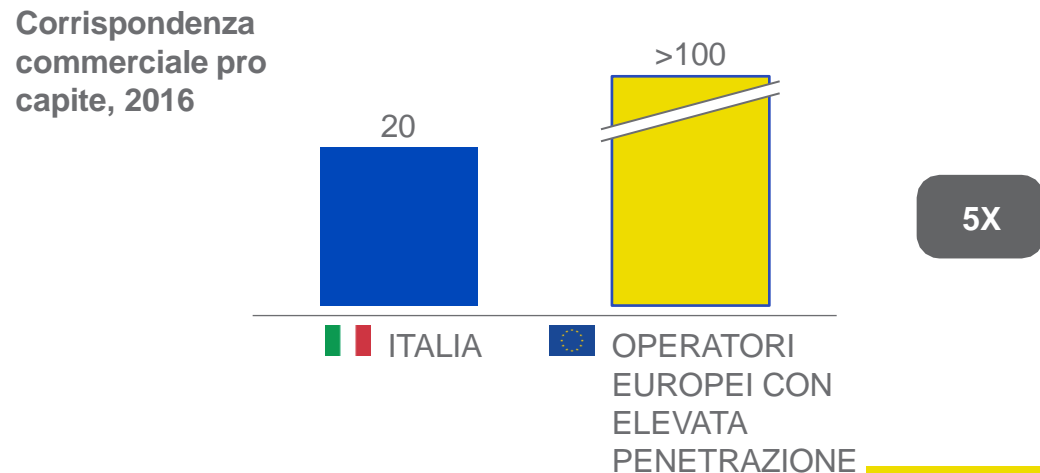


1 Comprese Germania, Francia, Svizzera, Norvegia, Austria, Finlandia, Islanda

LA LIBERALIZZAZIONE DEL MERCATO COME MOTORE DELLA CONCORRENZA



DIVARIO CONSISTENTE NELLA PENETRAZIONE DELLA CORRISPONDENZA COMMERCIALE



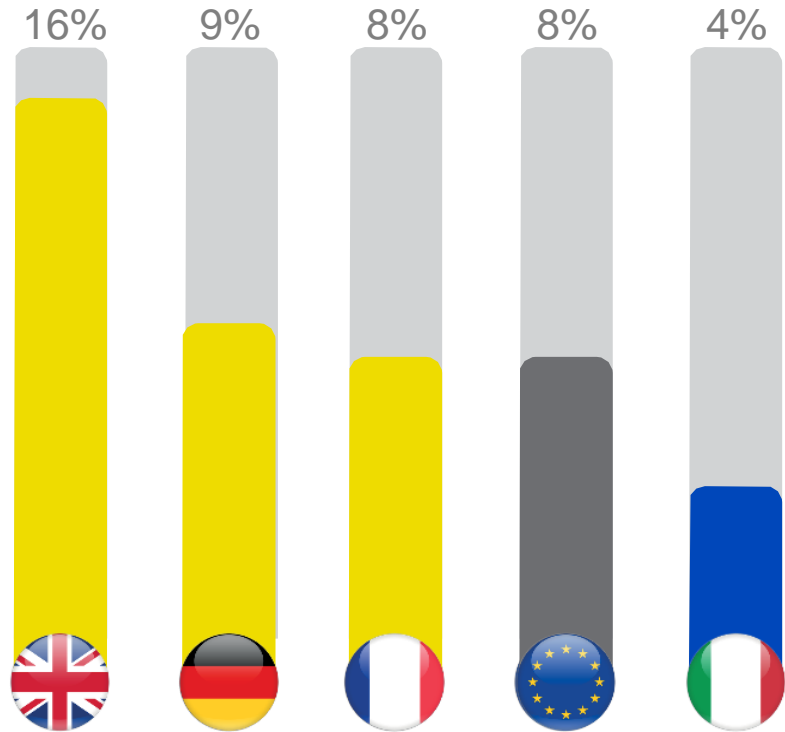
Fonte: IPC Global Monitor, MISE, ERGP

NOTEVOLE POTENZIALE DI CRESCITA E-COMMERCE IN ITALIA

VENDITE ONLINE SI STANNO AGGANCIANDO AI LIVELLI DEGLI ALTRI PRINCIPALI PAESI EUROPEI

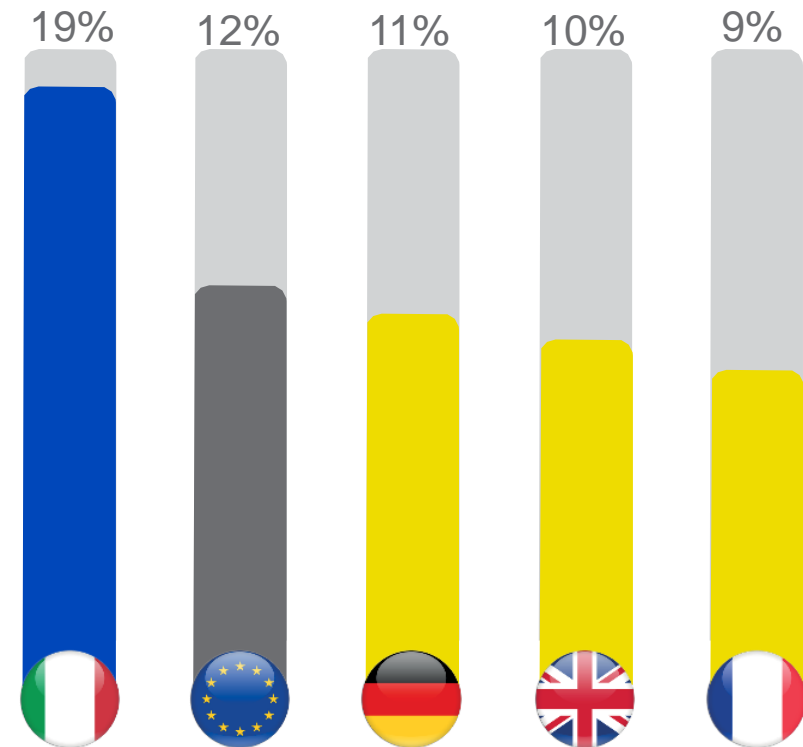
VENDITE ONLINE INFERIORI ALLA MEDIA...

2017, vendite online in % alle vendite al dettaglio



... MA RISALGONO IN FRETTA CON CRESCITA ATTESA PIÙ RAPIDA

Valore vendite online, media annua 17-20



Fonte: Euromonitor

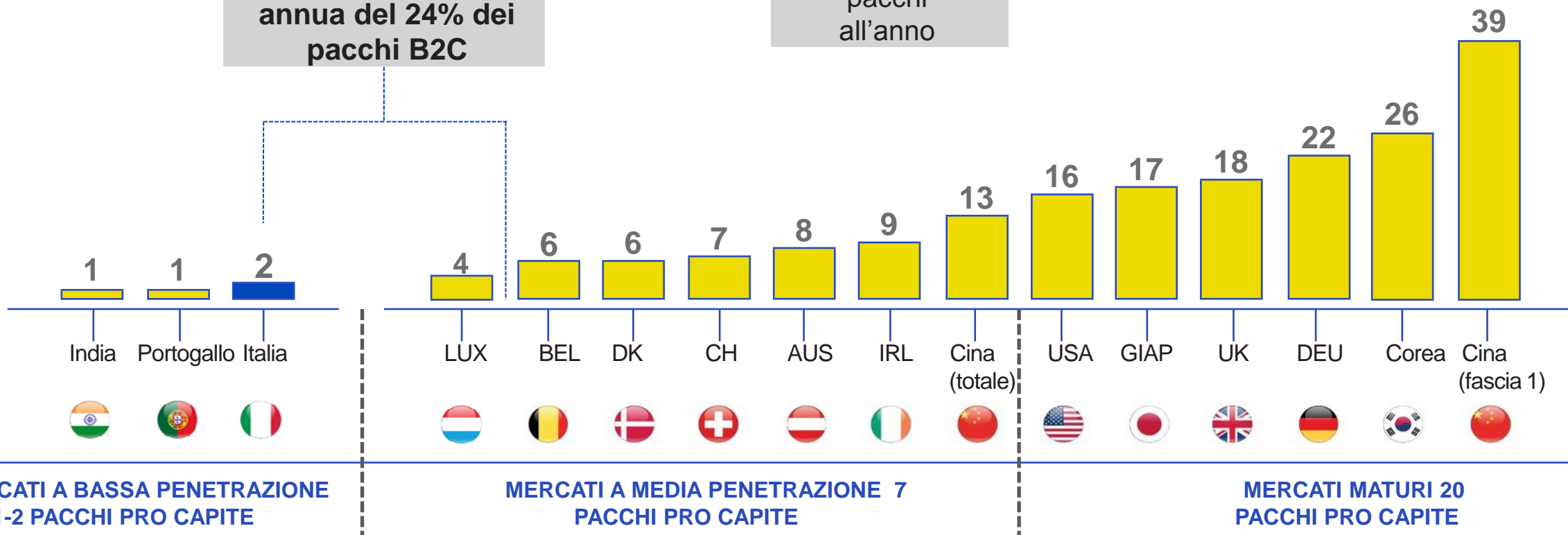
Posteitaliane

I VOLUMI ITALIANI DI B2C CRESCERANNO PIÙ DEL DOPPIO ENTRO IL 2020

PENETRAZIONE PACCHI COLLEGATI A E-COMMERCE¹

Evoluzione attesa
entro il 2020 in Italia
con una crescita
annua del 24% dei
pacchi B2C

Media
europea 8-10
pacchi
all'anno



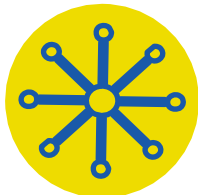
Fonte: McKinsey estimates

¹ Penetrazione pacchi collegati al B2C nazionale all'anno; ultimi dati disponibili (2015 o 2016)

CAPACITÀ DISTRIBUTIVE SENZA PARI

FARE LEVA SUI CLIENTI DI POSTE, LA RETE COMMERCIALE E LA LEADERSHIP NEI PAGAMENTI

DISTRIBUZIONE POSTALE



Copertura totale territorio italiano



Sinergie su tutta la catena del valore fra reti di corrispondenza e pacchi con oltre 2.000+ centri di recapito



Leadership nell' **e-commerce**
Con una quota di mercato del 30%
e un eccellente know-how nei pacchi



Accordi sindacali che introducono la flessibilità sulle consegne

ACCESSO AI CLIENTI



Ampia rete di distribuzione grazie a 12.822 Uffici Postali presenti in tutta Italia



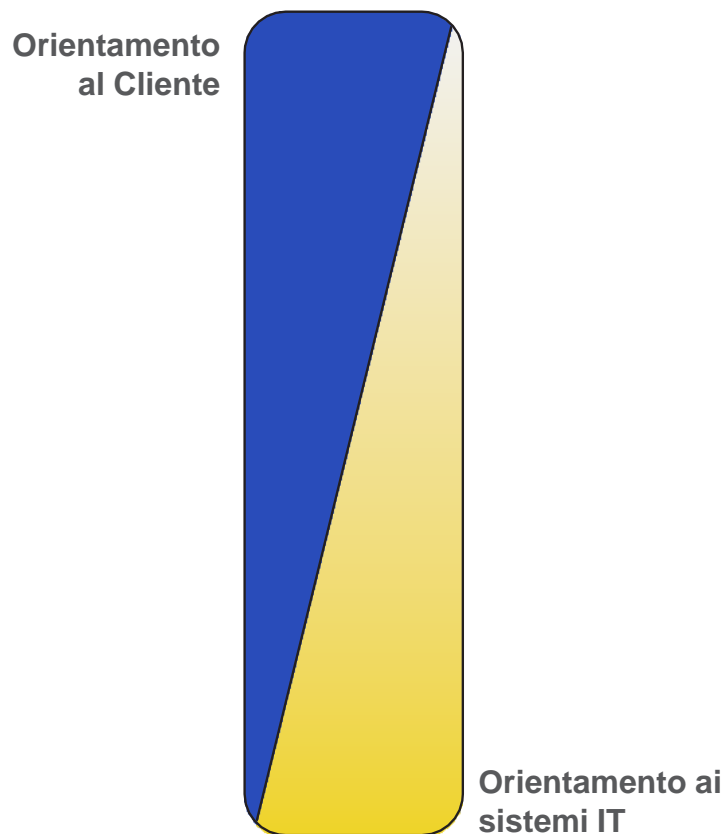
Consistente **rete commerciale** in Italia, che copre i singoli e le imprese



Competenza e leadership nei **pagamenti** con 10 opzioni di pagamento online e una quota di mercato del 25%

UNA NUOVA DEFINIZIONE DI QUALITÀ

PRINCIPALI INIZIATIVE



TRANSIZIONE VERSO IL MODELLO CLIENTE-CENTRICO



Offerta personalizzata



Flessibilità nella consegna



Gestione del Cliente



Gestione ottimizzata dei backlog



Tracking dei prodotti

LA TRASFORMAZIONE DELLA RETE

INIZIATIVE CHIAVE

NUOVO MODELLO DI CONSEGNA

- **Modello di consegna flessibile**, basato su volumi attesi ed esigenze dei clienti
- Unificare la consegna della corrispondenza e dei pacchi
- Introduzione di veicoli a 3 ruote per migliorare il fattore di carico

AUTOMAZIONE CENTRI DI SMISTAMENTO

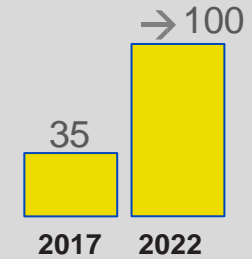
- **Miglioramento dell'automazione**
- **Eccellenza operativa**, migliorando la sicurezza e l'efficienza

OTTIMIZZAZIONE LOGISTICA

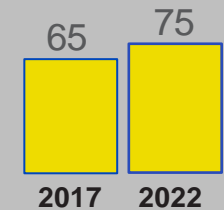
- **Nuovi hub** per i pacchi
- **Ridisegno nodi logistici** (corrispondenza e pacchi)
- **Ottimizzazione trasporti** (aerei e su gomma)

INDICATORI CHIAVE

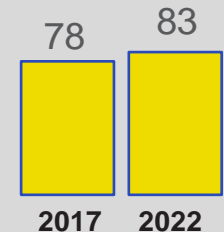
Pacchi consegnati per postino/a,
milioni di pezzi



Automatizzazione corrispondenza,
%



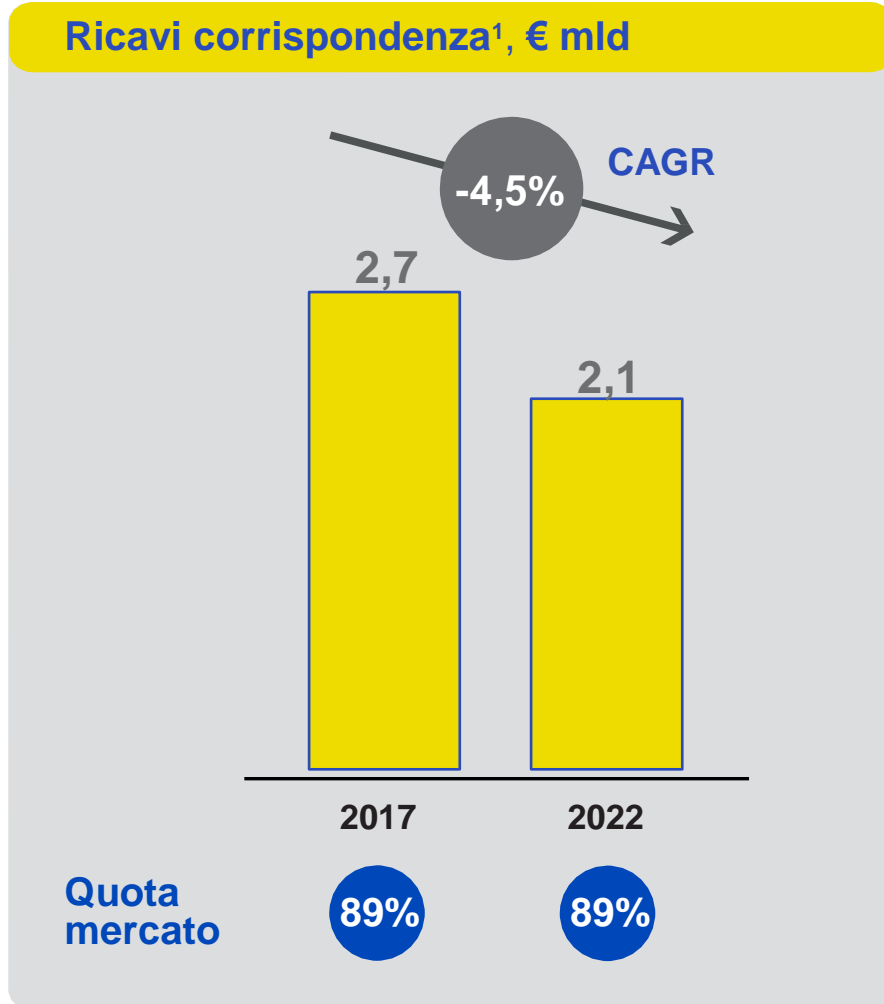
Saturazione veicoli,
%



Ricavi per segmento/FTE in aumento da c. €60.000 nel 2017 a c. €68.000 nel 2022

CONTRASTO DEL DECLINO DELLA CORRISPONDENZA

PRINCIPALI INIZIATIVE

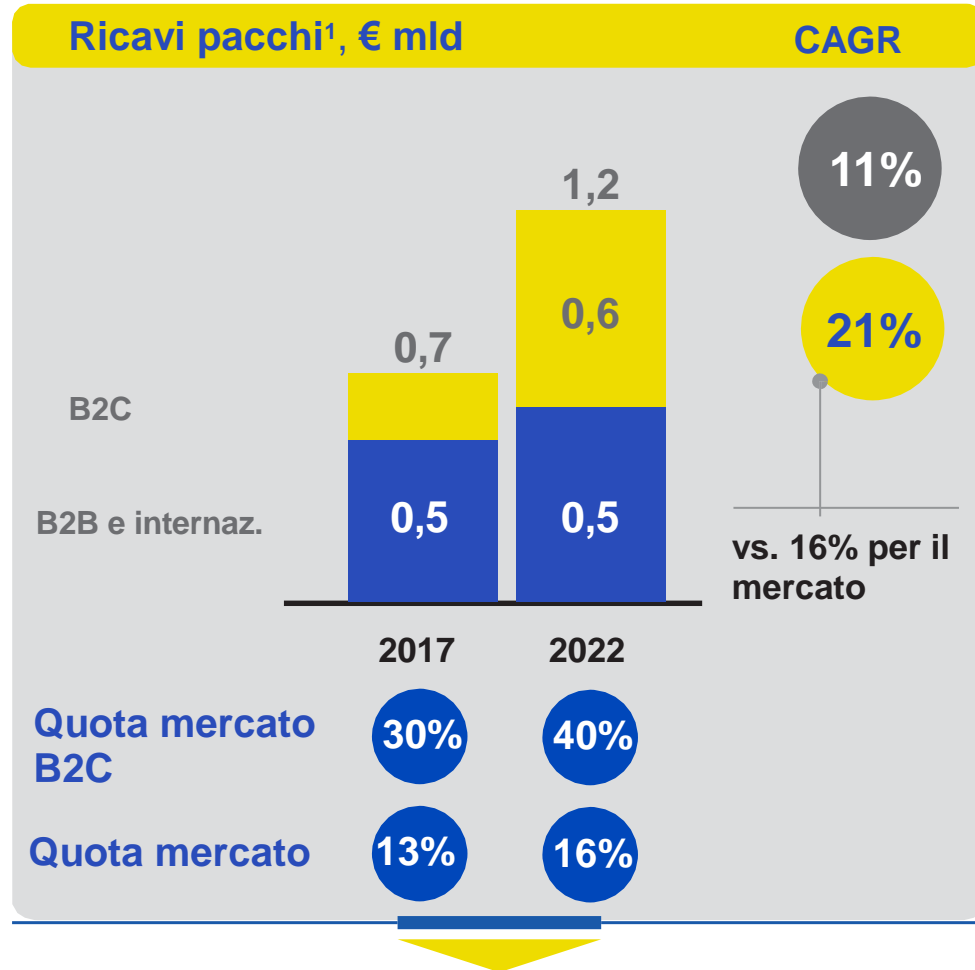


- Introduzione di **nuovi prodotti**, basati sulle esigenze della Pubblica Amministrazione, e **servizi di valore aggiunto** sui prodotti esistenti
- **Ri-negoziazione prezzi** dei prodotti del Servizio Universale
- **Razionalizzazione** dell'offerta mediante la semplificazione di **prodotti in sovrapposizione** e **re-ingegnerizzazione** di **processi** non ottimizzati

¹ Non comprende ricavi infragruppo

REALIZZAZIONE DI UNA CONSISTENTE CRESCITA B2C

PRINCIPALI INIZIATIVE



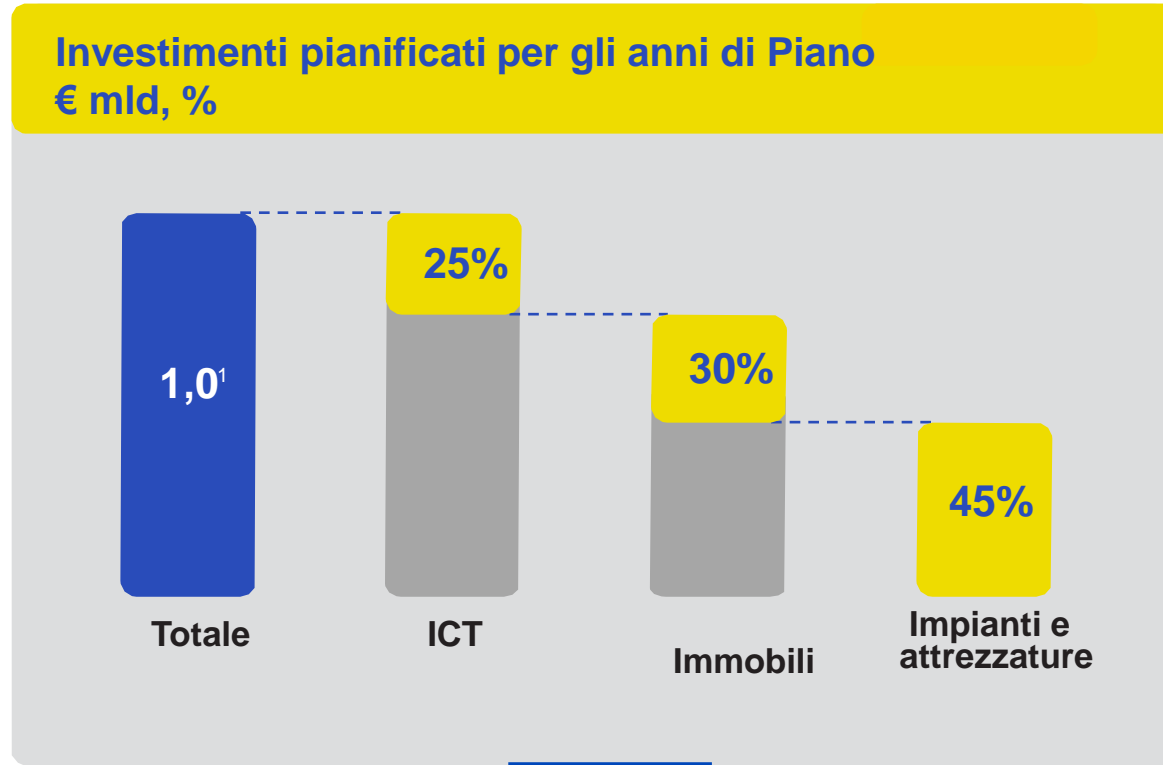
Forte impegno commerciale per acquisire nuovi clienti e aumentare la qualità

- **Consegne unificate e nei fine settimana** per aumentare l'efficienza e massimizzare l'esperienza dei clienti
- Far leva sulla **partnership con Amazon** e considerare l'estensione ad altri **operatori di e-commerce**
- **Portafoglio prodotti più ampio** (comprese opzioni di consegna alternative)
- Integrazione offerta di prodotti con **SDA²** adottando un approccio basato sul concetto di «one-company»
- Far leva **sulle rotte di cargo aereo già disponibili** per garantire consegne di pacchi J+1

1 Non comprende ricavi infragruppo
2 Corriere espresso di Poste Italiane

PIANO DI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI CONSISTENTI PER SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE



Investimenti = 5% dei ricavi del settore operativo

PRINCIPALI PROGETTI

- New Joint Delivery Model
- Nuovi poli pacchi
- Impianti corrispondenza misti
- Programma eccellenza operativa
- Veicoli a 3 ruote
- Piano di sicurezza
- Migrazione a servizi Cloud²

¹ Relativi solo a Corrispondenza e Pacchi

² Compresi investimenti del Gruppo Poste Italiane

DELIVER 2022

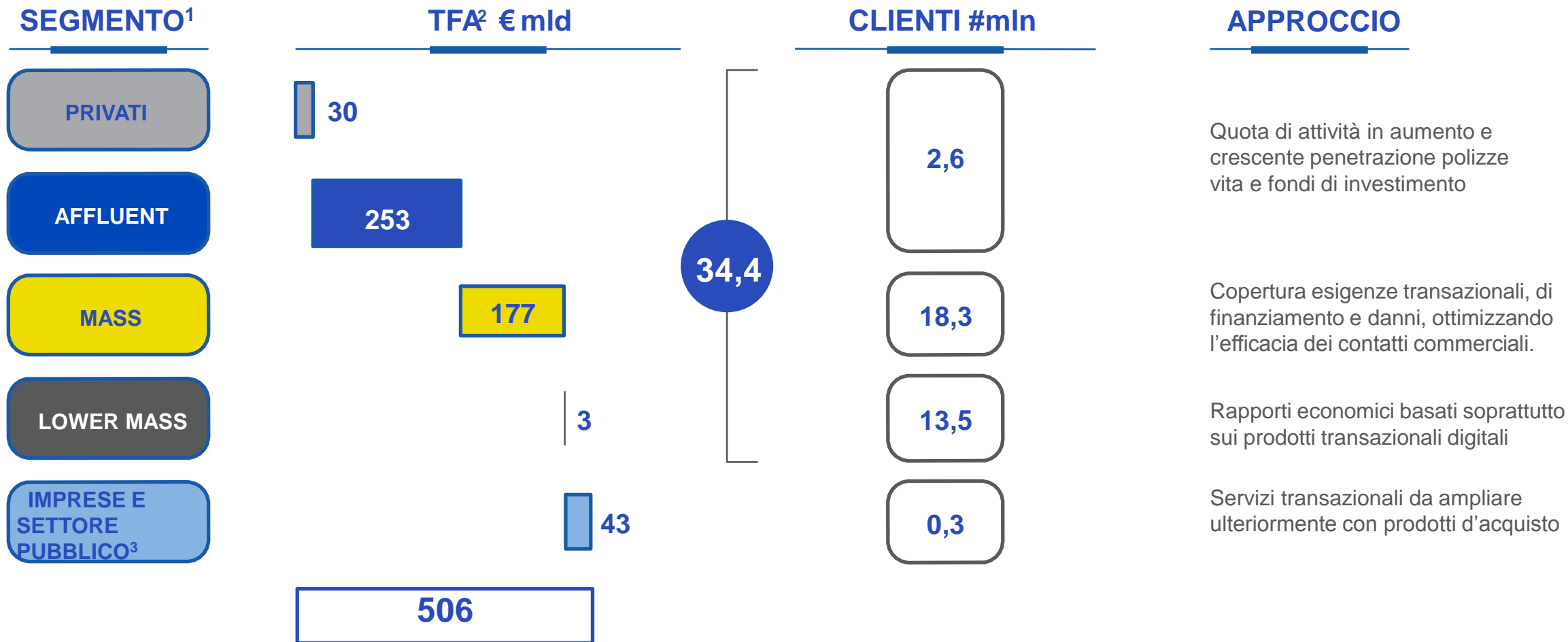
STRATEGIE E NUOVO MODELLO DI SERVIZIO DI BANCOPOSTA

Andrea Novelli – CEO BancoPosta

APPROCCIO SEGMENTATO MARKETING STRATEGICO

FAR LEVA SULLE FUNZIONALITÀ DATI E ANALISI CLIENTI

BASE CLIENTI



1 Privati: TFA > € 500K; Affluent: TFA fra € 75K e € 500K o clienti selezionati con TFA < € 75K; Lower Mass: clienti mono-prodotto con meno di € 2,2K, esclusi i conti correnti; Mass: tutti gli altri clienti retail.

2 TFA in gestione o amministrazione (esclusi certificati, obbligazioni, titoli, PCT). Titoli postali al portatore sono stati assegnati proporzionalmente fra i vari segmenti retail.
3 Comprende TFA di Clienti non retail e TFA diversi da quelli dei clienti

GAMMA PRODOTTI CHE RISPONDE A TUTTI I BISOGNI FINANZIARI

IN LINEA CON IL MERCATO E LE OPPORTUNITA' MACRO-ECONOMICHE

LINEA PRODOTTI



Wealth management¹



Prestiti & mutui



Assicurazione danni



Prodotti transazionali

ARCHITETTURA

Piattaforma aperta controllata

Distribuzione prodotti terzi

Modello di distribuzione
Smart

Gestione interna

KPI 17→22

506 → 581

Masse gestite, €mld

2,6 → >6,0

Volumi annui, €mld

0,4 → >2,0

Contratti annui, # m

0,9 → 1,6

Transazioni annui, # mld

¹ Include: prodotti vita, risparmio gestito, risparmio postale, conti correnti, PostePay e altre

GESTIONE PATRIMONIALE

CRESCITA TFA CON OTTIMI MARGINI

Assicurazione vita e risparmio gestito, % TFA

26%

32%

TFA, € mld

506

CAGR

3%

581

2017

2022

Ricavi (servizi finanziari e assicurativi) / TFA, bps

92

95

- Incremento dei margini sul risparmio postale grazie alla nuova convenzione con CDP

- Aumento della penetrazione delle assicurazioni sulla vita e dei fondi di investimento

- Consolidamento dell'assicurazione sulla vita riequilibrando il mix fra i prodotti di Ramo I e quelli di Ramo III

- Consolidamento di una posizione già forte nei piani pensione privati

DISTRIBUZIONE FINANZIAMENTI E MUTUI

MODELLO CON SCARSO IMPIEGO DI CAPITALE SENZA RISCHIO DI CREDITO

MODELLO DI DISTRIBUZIONE



FINANZIAMENTI WHITE
LABEL

BANCOPOSTA

BANCHE

- > Modello di business con scarso impiego di capitale e nessun rischio di credito per Poste Italiane
- > Ricavi incassati in anticipo all'atto della distribuzione
- > Piattaforma proprietarie per coordinare l'offerta multipartner



Maggiore diversificazione dei fornitori terzi per garantire la migliore offerta ai clienti

Rilancio del settore mutui per aumentare il potenziale delle vendite incrociate

Miglioramento dell'attivazione delle filiali e innalzamento della produttività ai livelli delle migliori pratiche

Investimenti in marketing e pubblicità per accelerare il ritmo di crescita.

DISTRIBUZIONE POLIZZE DANNI

NUOVE LINEE DI PRODOTTO CON PAGAMENTI ANTICIPATI

MODELLO DI DISTRIBUZIONE



- > Modello di distribuzione “Smart” distribution model con un misto di white label e prodotti del Gruppo per ottimizzare i risultati tecnici
- > Ricavi anticipati al momento della distribuzione
- > Sviluppo progressivo del know how interno nelle fabbriche dei prodotti



Rafforzamento dell'offerta welfare dipendenti

Completamento dell'offerta retail con prodotti auto

Introduzione prodotti flessibili mirati alle PMI per settori specifici

Accelerazione apertura filiali, produttività e valore medio di vendita

DELIVER 2022

MODELLO DI SERVIZIO E RETE DI VENDITA

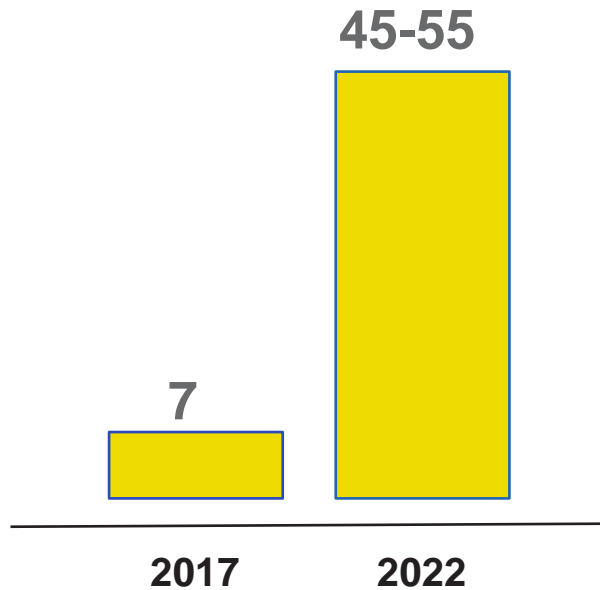
Pietro Paolo Raeli – Responsabile Mercato Privati

MODELLO DI COPERTURA CLIENTI

AUMENTO DEL NUMERO DI CONSULENTI FINANZIARI E SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'

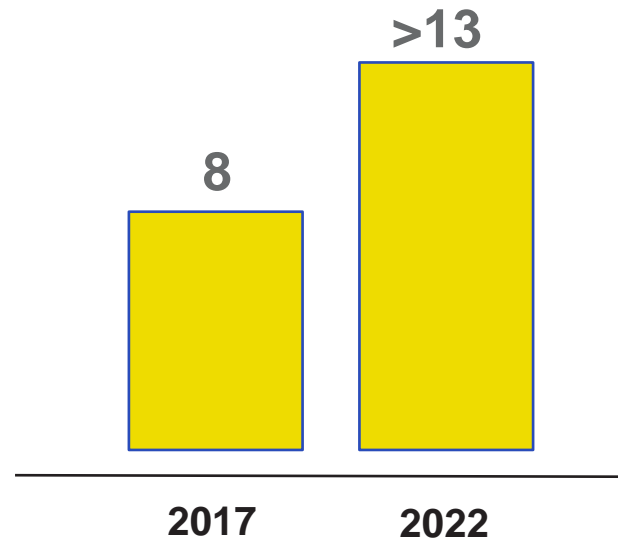
RAFFORZARE IL MODELLO DI COPERTURA PER MASSIMIZZARE IL CROSS-SELLING

Clienti portafogliati %



AUMENTO DEL NUMERO DI CONSULENTI

Consulenti totali
'000



SVILUPPO DI PROFESSIONALITA' E FORMAZIONE



Di ore di formazione
(2018-2022)

MODELLO DI SERVIZIO FOCALIZZATO

NUOVO MODELLO FONDATA SULLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

Grandi città

Città medie

Piccole città

Modello di copertura

Copertura totale

Copertura leggera

Copertura itinerante



- > Consulenti finanziari dedicati
 - Affluent
 - Mass
 - PMI
- > Operatore d'accoglienza
- > Corner dedicati ai prodotti transazionali



Un consulente generalista con portafogli clienti affluent e mass selezionati



Consulenti itineranti con portafogli clienti affluent negli uffici postali della propria zona

Masse Gestite retail, €m

>1,400

>700

>400

Penetrazione affluent %

61%

60%

62%

Concentrazione sportelli bancari 18-22



Aumento consulenti finanziari 18-22



PIANO STRATEGICO 18-22

DECLINAZIONE PIANO E INIZIATIVE

Mantenere Leadership nel Ramo Vita e rapida crescita nel settore Danni non Auto

Crescita del Business sostenibile anche attraverso un'attenta gestione del capitale

KPIS E INDICATORI FINANZIARI

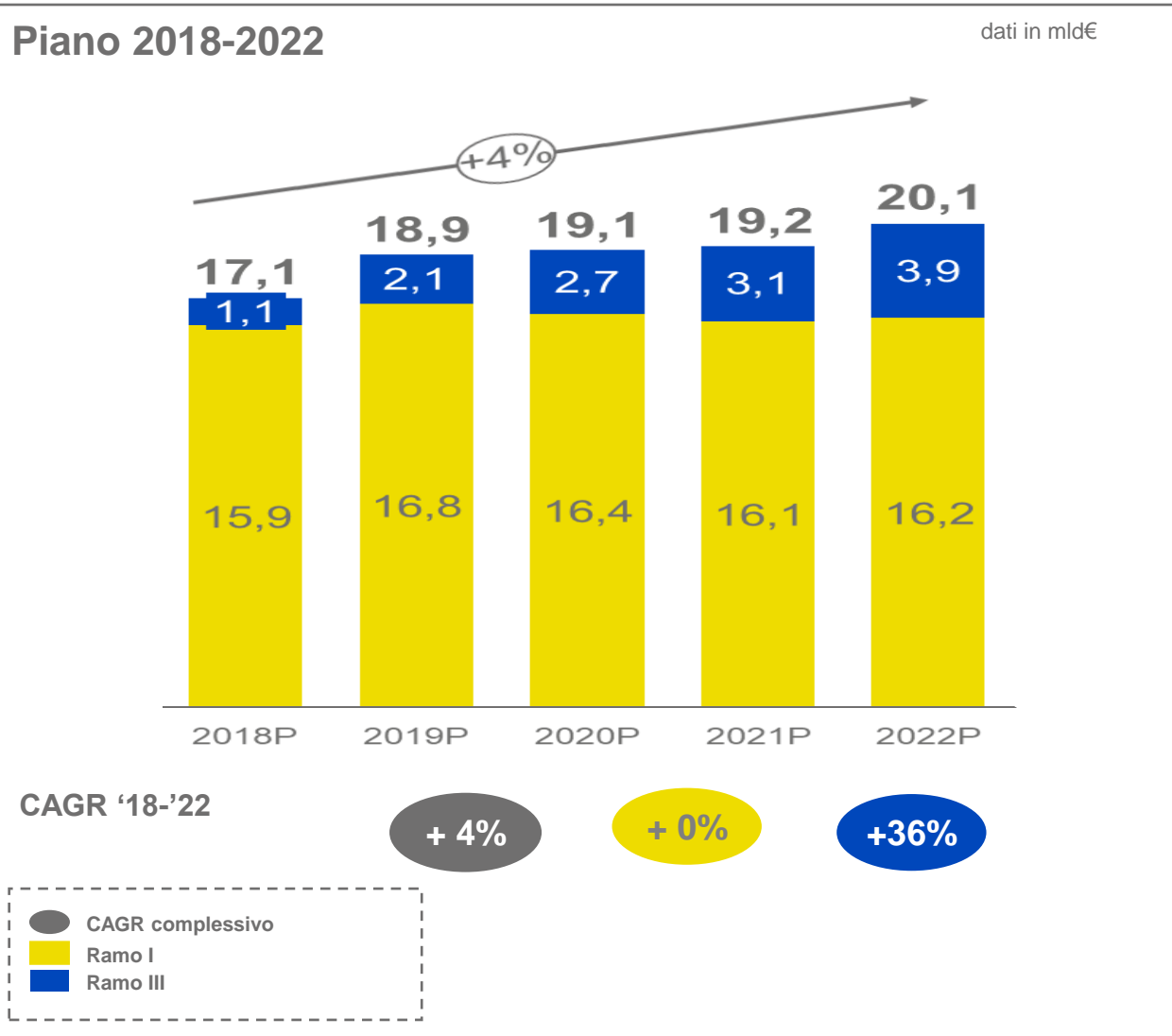
VISTA GRUPPO ASSICURATIVO

Perimetro: Settore assicurativo

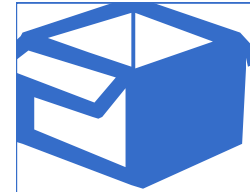
		2017	2020	2022	CAGR 17-22
Ricavi di settore¹	€ bln	1.4	1.7	1.9	6%
Riserve Vita	€ bln	109	136	159	8%
PLC Danni non Auto	€ Mln	141	420	679	31%
PLC Danni non Auto CoR	%	56%	85%	90%	n.a.

¹ Premi & oneri finanziari, netti di riserve tecniche e altri crediti

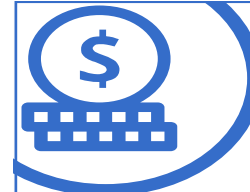
- A **Evoluzione Business Vita**
- B Evoluzione Business Danni non Auto
- C Ingresso nel business Motor



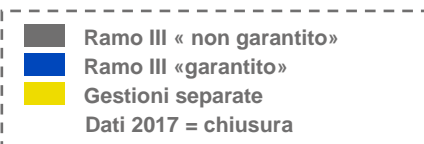
Leve Operative



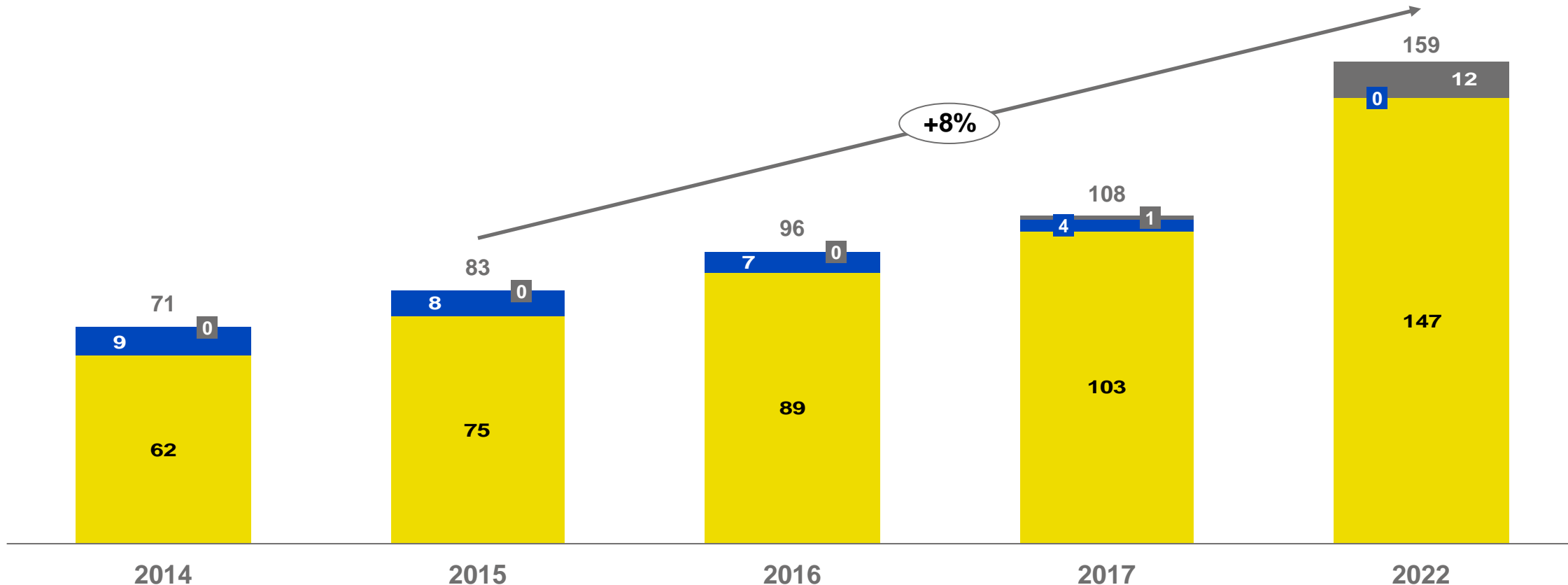
Revisione catalogo prodotti



Repricing prodotti

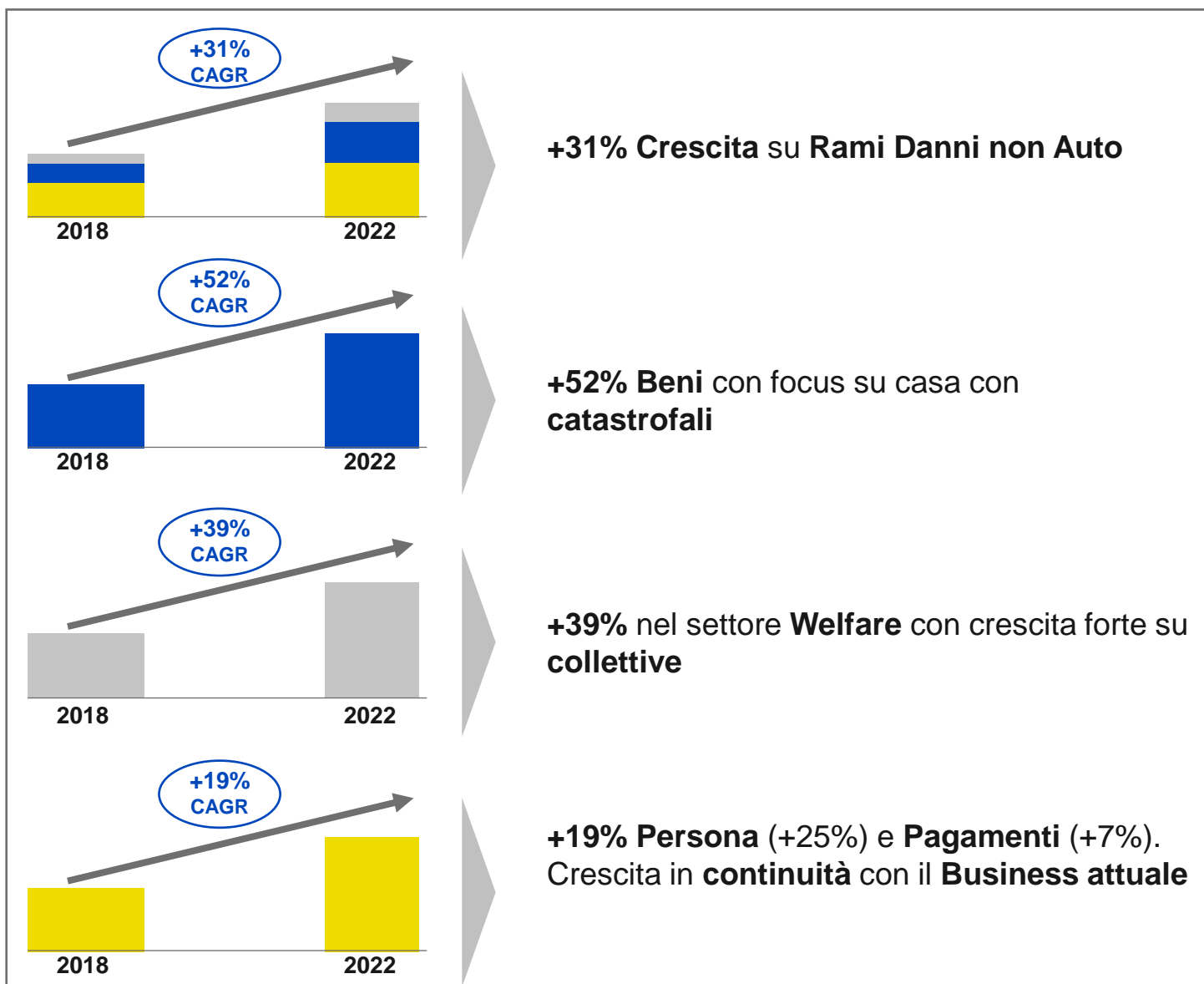


dati in mld€



	2014	2015	2016	2017	2022
Margine Finanziario Ramo I (%)	0,92	0,85	0,93	0,93	0,87
Margine Finanziario non garantito Ramo III (%)	1,11	1,12	1,12	1,15	1,17

- A Evoluzione Business Vita
- B Evoluzione Business Danni non Auto**
- C Ingresso nel business Motor



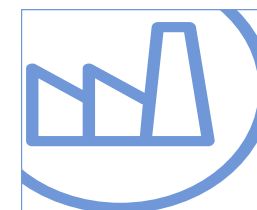
Leve Operative



Rafforzamento business «in continuità»



Nuove iniziative Retail



Nuove iniziative SME e Corp.

- A Evoluzione Business Vita
- B Evoluzione Business Danni non Auto
- C Ingresso nel business Motor**

...servizi...

...analytics...

...telematics...

...target...



LAVORI IN CORSO...

...selezione partner...

...definizione modello...

...pricing...

...Big Data...

...

DELIVER 2022
PROSPETTIVE DI PEOPLE STRATEGY

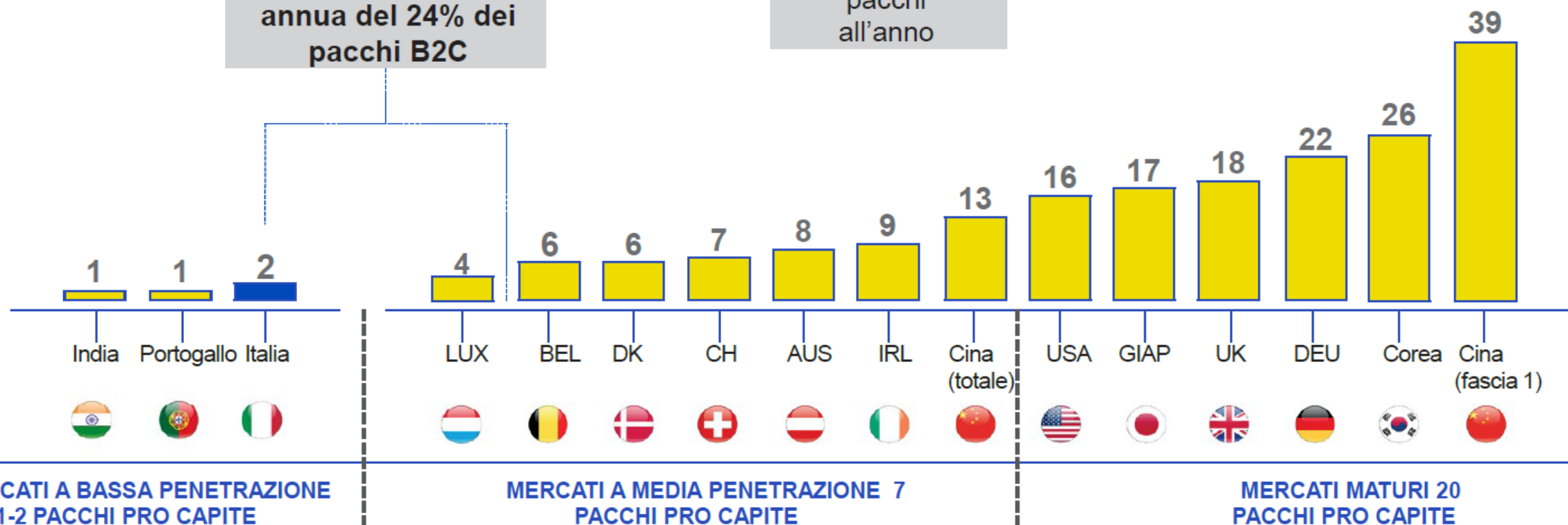
Pierangelo Scappini – Responsabile Risorse Umane e Organizzazione

OPPORTUNITÀ NEL MERCATO DELL'E-COMMERCE

TENDENZE POSITIVE PER LA CRESCITA PRO CAPITE DEI PACCHI B2C

Evoluzione attesa
entro il 2020 in Italia
**con una crescita
annua del 24% dei
pacchi B2C**

Media
europea 8-10
pacchi
all'anno

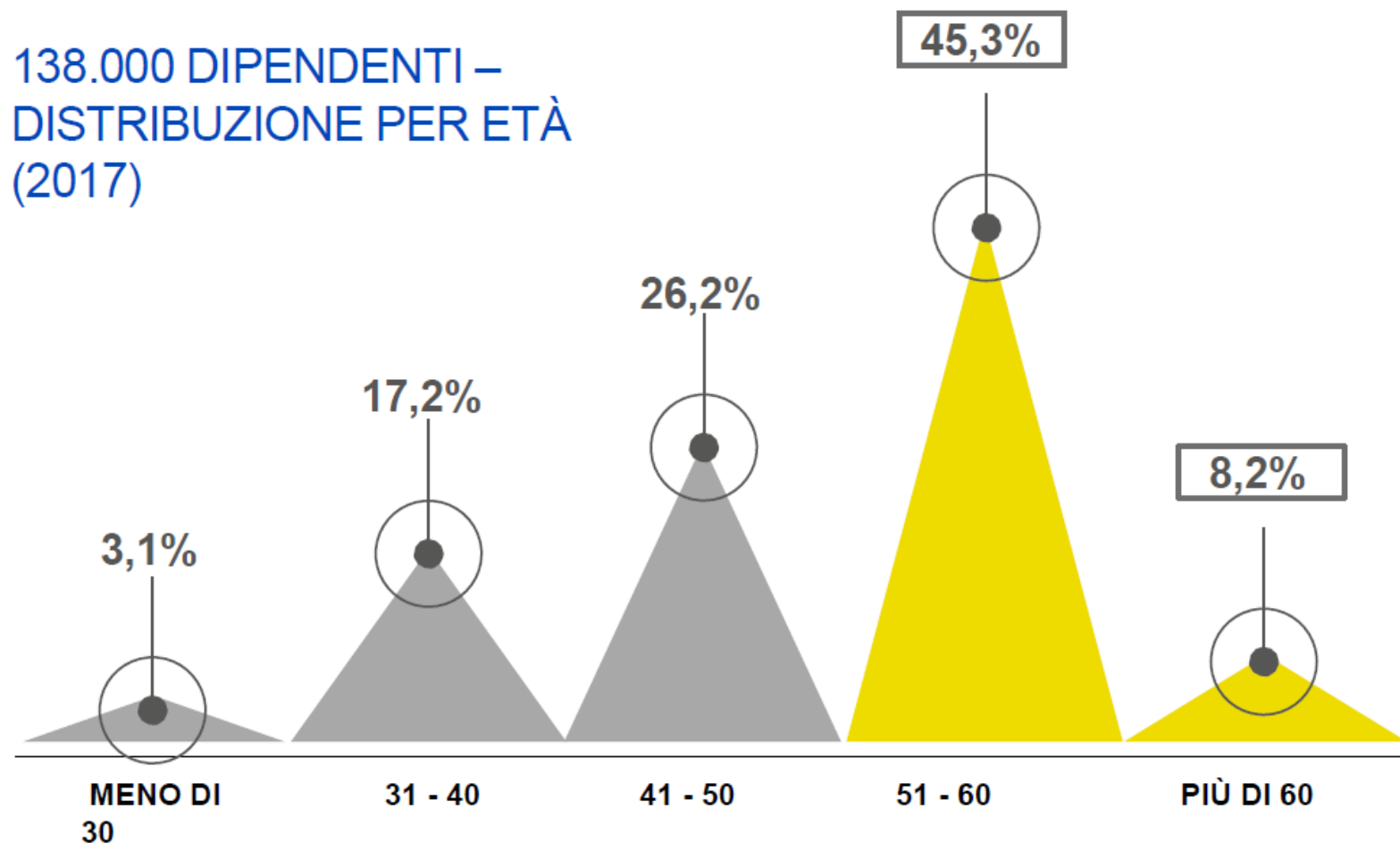


UN PROGRAMMA DI TRASFORMAZIONE DEL GRUPPO
INCENTRATO SUI DIPENDENTI E SUI SISTEMI DI POSTE
ITALIANE

DINAMICHE NATURALI DELLA FORZA LAVORO

LA PIRAMIDE DELLA POPOLAZIONE FAVORISCE UN RINNOVO COSTANTE

138.000 DIPENDENTI –
DISTRIBUZIONE PER ETÀ
(2017)



Età media
50 ANNI

Età media di
pensionamento
60 ANNI

Dipendenti ultra 60enni
11.300

% Dipendenti ultra 50enni
53,5%

PIÙ DELLA METÀ DELLA FORZA LAVORO ANDRÀ IN PENSIONE NEI PROSSIMI DIECI ANNI

OBIETTIVI FINANZIARI PRAGMATICI E KPI CHIARAMENTE DEFINITI,
REALIZZABILI GRAZIE AD UNA RINNOVATA ATTENZIONE ALLA
PERFORMANCE OPERATIVA

DELIVER 2022 - DIGITALE

FAR LEVA SULLA NOSTRA POSIZIONE DI UNO DEI PRINCIPALI ECOSISTEMI DIGITALI PER I CONSUMATORI IN ITALIA

MASSIMIZZARE L'OPPORTUNITÀ RAPPRESENTATA DALLA CONVERGENZA FRA CANALI FISICI E DIGITALI

CONTINUARE A MIGLIORARE LE FUNZIONALITÀ INFORMATICHE E UTILIZZARE IL «POLO DIGITALE» DEDICATO PER INNOVARE CONTINUAMENTE

NEW JOINT DELIVERY MODEL

UN APPROCCIO DIVERSIFICATO IN BASE ALLE AREE DI CONSEGNA



Principali Centri Urbani

(8% della popolazione, ~600 pezzi/km² al giorno)

Roma – Milano - Napoli

- Rete di base con recapito quotidiano
- Rete business con recapito quotidiano (fino alle ore 19.45)
- Recapito nel **Weekend**

Riduzione dei costi di lavoro grazie al Joint Delivery Model



Altri Centri Urbani

(68% della popolazione, ~80 pezzi/km² al giorno)

- Rete di base con **recapito a giorni alterni**
- Rete business con **recapito quotidiano** (fino alle ore 19.45)
- Recapito nel **Weekend**

Maggiore flessibilità attraverso lo staffing variabile e re-routing dinamico



Aree Regolate/Rurali*

(24% della popolazione, 10 pezzi/km² al giorno)

- **Recapito a giorni alterni**

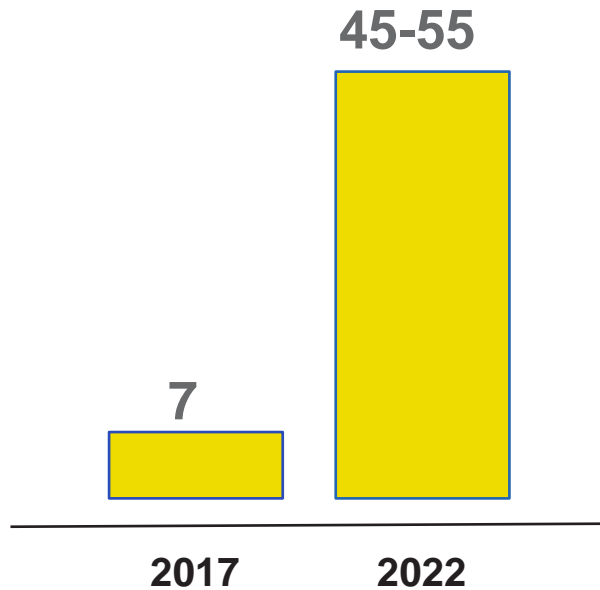
Migliorati livelli di servizio grazie ad una miglior pianificazione in grandi aree metropolitane

MODELLO DI COPERTURA CLIENTI

AUMENTO DEL NUMERO DI CONSULENTI FINANZIARI E SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'

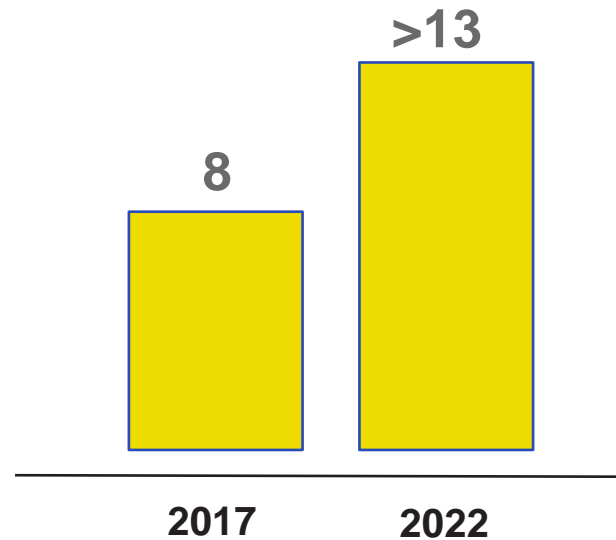
RAFFORZARE IL MODELLO DI COPERTURA PER MASSIMIZZARE IL CROSS-SELLING

Clienti portafogliati %



AUMENTO DEL NUMERO DI CONSULENTI

Consulenti totali
'000



SVILUPPO DI PROFESSIONALITA' E FORMAZIONE



Di ore di formazione
(2018-2022)

POLITICA DI REMUNERAZIONE MERITOCRATICA

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI BASATE SUI RISULTATI CONSEGUITI



ALLINEARE GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA AGLI INTERESSI DEGLI INVESTITORI

ALLINEAMENTO



ASSICURARE IL PIENO IMPEGNO DELL'INTERA SQUADRA AGLI OBIETTIVI DI DELIVER 2022

IMPEGNO



ORIENTARSI VERSO LA CREAZIONE DI VALORE E RICONOSCERE I RISULTATI CONSEGUITI

SOSTENIBILITA'



COINVOLGERE TUTTI I DIPENDENTI NEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE

COINVOLGIMENTO

POLITICA DI REMUNERAZIONE MERITOCRATICA

AMMISSIBILITÀ

Coinvolgere fino ad almeno 200 dipendenti strategici sugli obiettivi di Deliver 2022

PERIODO MATURAZIONE DIRITTO

Periodi di performance di 3 e 5 anni e periodo di differimento di 2 anni

METRICHE DELLE PERFORMANCE

Realizzazione degli obiettivi a cinque anni di Deliver 2022 (EBIT come soglia):
→ Ricavi (peso 60%)
→ Riduzione costi (peso 40%)

ATTUAZIONE DEL PIANO

→ 75% alla fine del periodo di performance e 25% alla fine del periodo di differimento
→ “Cash Convertible”: L’assemblea decide la conversione dei contanti in azioni ¹
→ Clausola revocatoria

¹ Il CdA può, alla fine del periodo di maturazione del diritto, richiedere all’Assemblea Generale la conversione – per tutti i beneficiari - dell’importo, in tutto o in parte, in azioni di Poste Italiane.

NB: per le attività regolate (p. es. BancoPosta) le regole di cui sopra diventeranno norme regolamentari