



## **Piano Industriale 2017-2020**

Marzo 2017

# Disclaimer

---

*Questo documento, elaborato dal Gruppo 24 ORE (“il Gruppo”), presenta esclusivamente scopi informativi.*

*Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni che riflettono le attuali stime del Management della Società in merito ad eventi futuri. Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative ai risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare.*


*Il Gruppo, i rispettivi consulenti, rappresentanti, amministratori, dirigenti o dipendenti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall’uso di o dall’affidamento su questo documento e i 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.*

*La capacità del Gruppo di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da fattori esterni. I risultati effettivi potrebbero differire da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali.*

*Fatta salva l’osservanza delle leggi applicabili, il Gruppo non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro.*

*Né il presente documento né la sua consegna ad alcun destinatario costituisce o intende costituire o contiene o forma parte di alcuna offerta o invito a comprare o vendere titoli o strumenti finanziari collegati. Ogni eventuale offerta o sollecitazione sarà effettuata per mezzo di un prospetto informativo.*

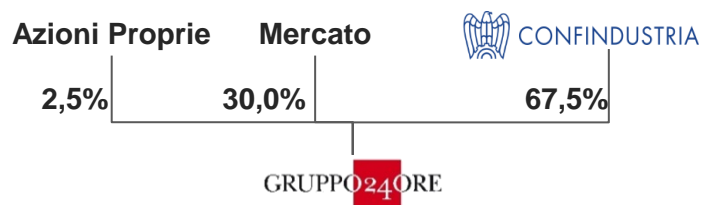
-  **1** **Il Gruppo 24 ORE oggi**
- 2** Posizionamento e contesto di mercato
- 3** Linee guida e azioni strategiche del Piano 2017-2020
- 4** Proiezioni economico-finanziarie

# Gruppo 24 ORE overview

## Gruppo 24 ORE in breve

- Il Gruppo 24 ORE è il principale gruppo editoriale multimediale attivo in Italia nel settore dell'informazione economica, finanziaria, professionale e culturale
- L'offerta informativa del Gruppo 24 ORE si compone del quotidiano Il Sole 24 ORE, tra le principali testate a livello nazionale, l'agenzia di stampa Radiocor Plus, il portale *online* e Radio 24
- Nei servizi ai professionisti e alle imprese, il Gruppo occupa una posizione di mercato fortemente competitiva con le proprie banche dati e i servizi *online*, così come nel mercato della *education* dove il Gruppo propone un'ampia gamma di prodotti formativi per differenti target. Infine, attraverso la Cultura, si occupa dell'organizzazione di mostre e appuntamenti culturali

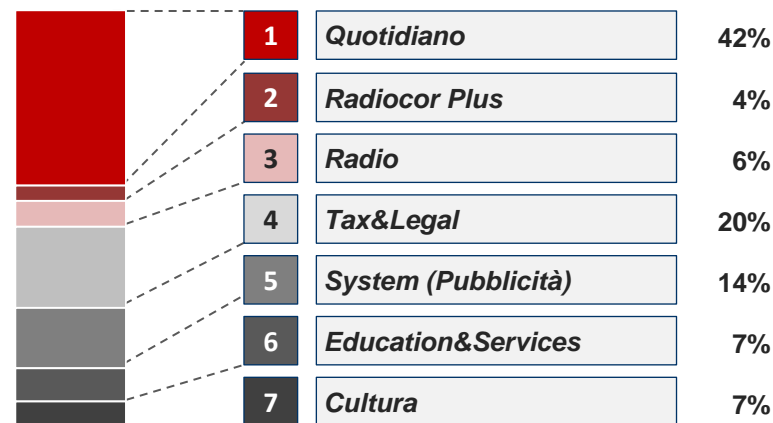
## Compagnie azionaria



## Principali dati economici consolidati

€mln	2015	2016PC <sup>(1)</sup>	2016Adj <sup>(2)</sup>
Ricavi	325	284	284
EBITDA	1	(23)	(14)
EBIT	(14)	(69)	(35)

## Aree di Business – Ricavi<sup>(3)</sup> 2016



(1) Dati di prechiusura non ancora definitivi; (2) Dati di prechiusura adjusted per oneri non ricorrenti; (3) Ricavi BU System al netto elisioni infragruppo

# Aree di *Business*: una visione d'insieme

## 1 **Quotidiano: 42%**

Area a cui fanno capo il quotidiano il Sole24 ORE, i prodotti digitali collegati, i quotidiani verticali, i periodici, i collaterali e il sito *web*

## 2 **Radiocor Plus: 4%**

Rappresentata dall'Agenzia di Stampa Radiocor Plus, include anche attività di realizzazione di notiziari specialistici, prodotti informativi e servizi di comunicazione personalizzati

## 3 **Radio: 6%**

*Business Unit* che gestisce l'emittente nazionale Radio 24, caratterizzata dal *format* editoriale *News & Talk*

## 4 **Tax&Legal: 20%**

Tax&Legal sviluppa sistemi integrati di prodotto, a contenuto tecnico e normativo, rivolti al mondo dei professionisti, delle aziende e della pubblica amministrazione. Gli specifici segmenti di mercato sono presidiati da tre principali linee di prodotto: (i) Fisco/Lavoro/Economia; (ii) Diritto; (iii) Edilizia e Pubblica Amministrazione

## 7 **Cultura: 7%**

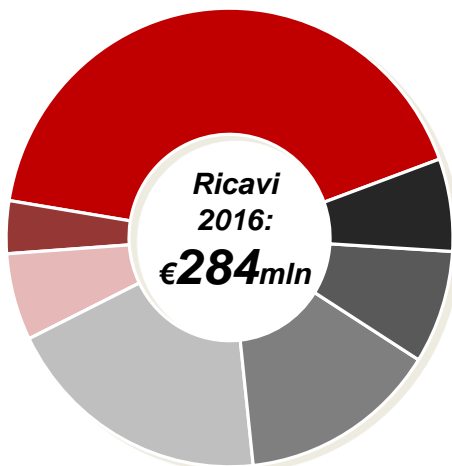
*Business Unit* che opera nell'ambito dell'organizzazione e realizzazione di mostre, produzione di contenuti editoriali e pubblicazione di libri

## 6 **Education&Services: 7%**

Education&Services offre formazione, in aula e online, per giovani laureati, manager, professionisti, oltre a conferenze annuali ed eventi sul territorio. Rientrano nell'area le attività di Next24 che svolge servizi di supporto alle imprese nei processi d'innovazione e trasformazione digitale

## 5 **System (pubblicità): 14%<sup>(1)</sup>**

Area che svolge l'attività di concessionaria di pubblicità dei principali mezzi del Gruppo (80%) e di alcuni mezzi di Terzi (20%) sia sul mercato nazionale che interazionale



(1) Quota System al netto delle elisioni infragruppo, al lordo andrebbe a rappresentare il 41% dei ricavi (sottraendo quote alle altre BU in ragione dei ricavi pubblicitari)

1 Il Gruppo 24 ORE oggi

 2 **Posizionamento e contesto di mercato**

3 Linee guida e azioni strategiche del Piano 2017-2020

4 Proiezioni economico-finanziarie

# Posizionamento di Mercato Gruppo 24 ORE

## Quotidiano

- ✓ Distintività del *Brand* nel mercato dei media economico/finanziari
- ✓ Pubblico di alto livello socio-demografico, con punti di esclusività sulle tematiche riconosciute come core: normativa, finanza, cultura
- ✓ Autorevolezza e alta credibilità nell'approfondimento dei contenuti specialistici per rispondere ai bisogni informativi del pubblico professionale
- ✓ *Customer base* molto fidelizzata (in termini di % abbonamenti)
- ✓ Primo sito di *news* finanziaria/economica/normativa per mercato e per utenti

## Radio

- ✓ Posizionamento distintivo grazie all'unicità del format "*News & Talk*" nel panorama nazionale
- ✓ Forte personalità informativa e autorevolezza della programmazione
- ✓ *Audience* con un alto livello socio-demografico (68% laureati e diplomati) che ha consentito a Radio 24 di conseguire uno dei più alti rapporti tra fatturato pubblicitario e ascoltatori del mercato radiofonico nazionale
- ✓ Elevata capacità di creare progetti ed eventi sul territorio

# Posizionamento di Mercato Gruppo 24 ORE (segue)

## Tax&Legal

- ✓ Patrimonio documentale di Gruppo distintivo ed unico nel mercato, con brand forti e riconosciuti (Il Sole 24 Ore, Sistema Frizzera, Guida al Lavoro, Guida al Diritto) sui diversi mercati di riferimento
- ✓ Posizionamento molto forte su mercato fisco e lavoro e in crescita su mercato diritto
- ✓ Sistema d'offerta già fortemente digitalizzata (80% dei ricavi attuali), con ulteriori prospettive di incremento grazie ad una riconosciuta capacità di innovazione tecnologica
- ✓ Rete di agenti specializzata e capillare sul territorio sul target professionisti e aziende

## Education&Services

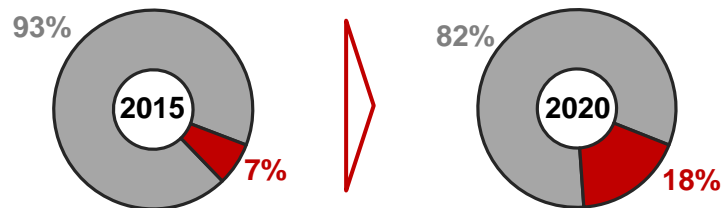
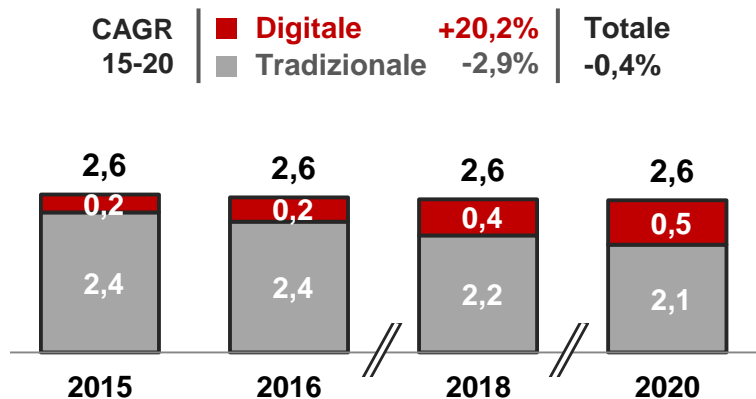
- ✓ Ampia offerta formativa per i diversi *target*, da giovani neolaureati a *manager*, professionisti e *executive*, con flessibilità della metodologia didattica (formazione *blended*, in aula e *online*)
- ✓ Forte integrazione dei contenuti con le redazioni di Quotidiano e Radio
- ✓ *Network* distintivo con le più importanti imprese partner sia della *Business School* (*placement*, *stage*, testimonianze, *faculty* e *case history* aziendali) sia dell'organizzazione di eventi e *Road show* sul territorio
- ✓ Offerta *e-learning* con un catalogo di prodotti unico sul mercato (sia in autoformazione che in formula assistita con gli esperti del Sole 24 Ore)



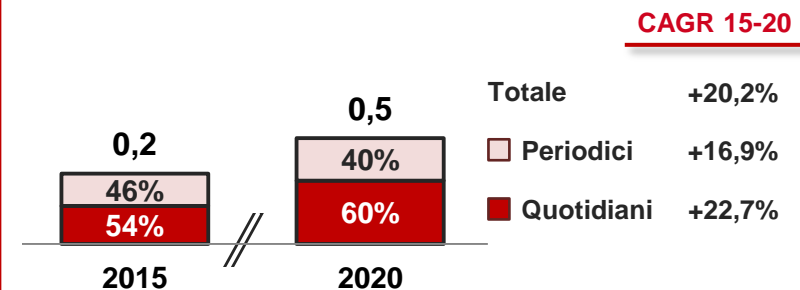
# Evoluzione del contesto di mercato: ricavi diffusionali

Il processo di transizione dai mezzi di fruizione tradizionali a quelli digitali si stima possa portare ad una leggera contrazione dei ricavi diffusionali complessivi di mercato - quotidiani e periodici - nel periodo 2017-2020

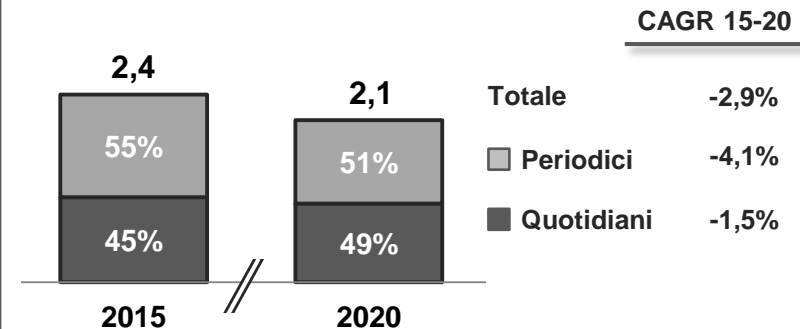
## Evoluzione Ricavi Diffusionali (€mld)



## Ricavi Digitali (€mld)



## Ricavi Tradizionali (€mld)

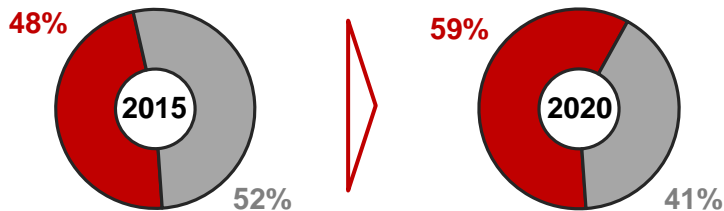
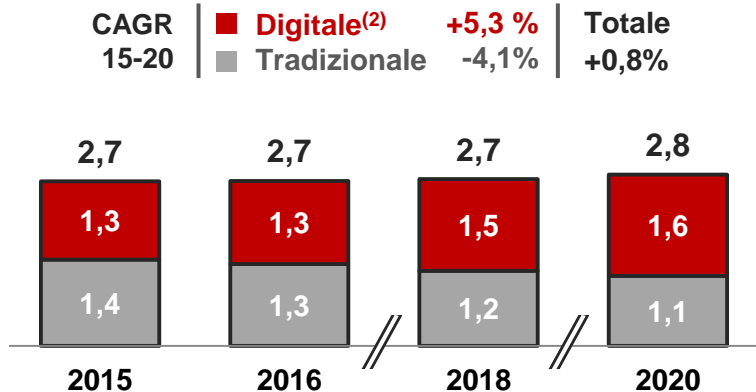


Fonte: Pwc, Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020 (dato 2015 *actual* e 2016-2020 stimati)

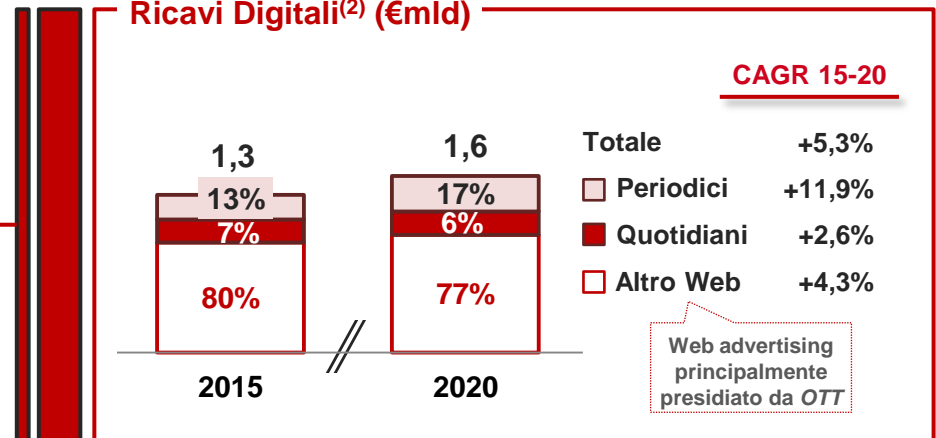
# Evoluzione del contesto di mercato: ricavi pubblicitari

Il mercato pubblicitario di riferimento è atteso in leggera crescita nel periodo 2017-2020, spiegabile principalmente con l'espansione dell'*internet advertising* presidiato da *player* che operano su larga scala ("OTT<sup>(1)</sup>")

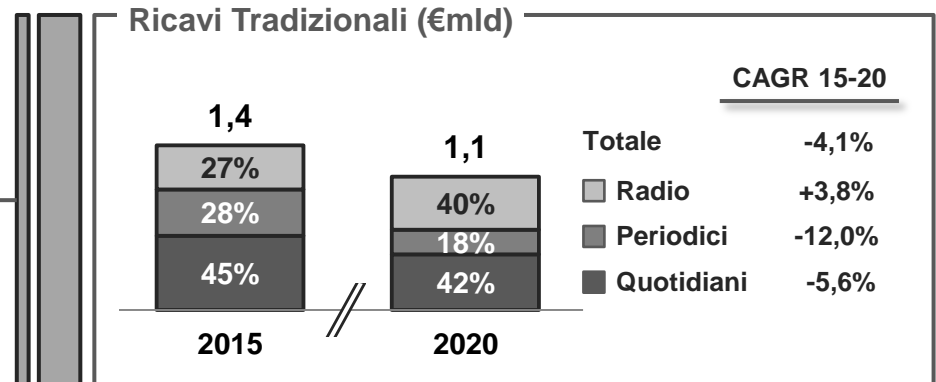
## Evoluzione Ricavi da Advertising (€mld)



## Ricavi Digitali<sup>(2)</sup> (€mld)



## Ricavi Tradizionali (€mld)



(1) "Over the top", operatori come Facebook e Google; (2) esclusi ricavi da "paid search internet advertising"

Fonte: PwC, Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020 (dato 2015 actual e 2016-2020 stimati)

1 Il Gruppo 24 ORE oggi

2 Posizionamento e contesto di mercato

 3 **Linee guida e azioni strategiche del Piano 2017-2020**

4 Proiezioni economico-finanziarie

# Gruppo 24 ORE: linee guida strategiche del Piano 2017-2020



Rilanciare il modello editoriale e informativo

Accelerare lo *shift* al digitale cogliendone le relative opportunità

Ridisegnare processi e organizzazione per realizzare efficienze e sinergie all'interno del gruppo

Rafforzare il posizionamento di gruppo multimediale integrato, facendo leva sul *Brand*

## *Target di Piano*

***Sviluppare un modello di business economicamente sostenibile e orientato alla creazione di valore***

# Principali azioni di piano volte a porre in atto le linee guida strategiche

---

## *Principali azioni di piano*

---

A

**Realizzazione di un piano di rilancio del quotidiano**

B

**Valorizzazione delle principali aree di attività**

C

**Razionalizzazione dei costi**

# Principali azioni di piano volte a porre in atto le linee guida strategiche

---

## *Principali azioni di piano*

---

A

**Realizzazione di un piano di rilancio del quotidiano**

B

Valorizzazione delle principali aree di attività

C

Razionalizzazione dei costi

## 1 Nuovo piano editoriale

Adozione Nuovo Piano Editoriale di rilancio:

- Revisione generale del *concept* editoriale allo scopo di rendere il quotidiano uno strumento di lavoro per il lettore, in grado di offrirgli una completa visione d'insieme con un taglio economico finanziario
- Focalizzazione verticale esclusivamente su argomenti a valore aggiunto per la clientela *business*, *risparmiatori* e lettori ad elevato profilo
- Maggiore arricchimento informativo relativamente a tematiche professionali, principalmente in ambito economico, finanziario, fiscale e normativo



## 2 Sviluppo Digitale

- Forte impulso alla diffusione digitale grazie all'attuazione di un piano editoriale multimediale su tablet, web e mobile e agli investimenti tecnologici previsti
- Accelerazione dell'integrazione tra carta e digitale anche tramite ulteriore rafforzamento dell'offerta *web*
- Riorganizzazione dei processi al fine di favorire l'integrazione cartaceo/digitale

## 3 Innovazione

- Lancio di una nuova piattaforma web fondata su un'offerta di contenuti destinata ad utenti *consumer*, a grandi clienti attivi nel settore economico-finanziario e studi professionali
- Ottimizzazione del *profiling* degli utenti al fine di incrementare la valorizzazione dei *target* e delle posizioni *premium*, per contenere la contrazione attesa della raccolta pubblicitaria su quotidiani

# Principali azioni di piano volte a porre in atto le linee guida strategiche

---

## *Principali azioni di piano*

---

A

Realizzazione di un piano di rilancio del quotidiano

B

**Valorizzazione delle principali aree di attività**

C

Razionalizzazione dei costi



# B Tax&Legal: prosegue l'innovazione nell'offerta digitale



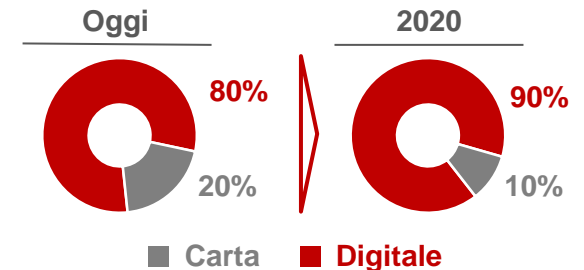
**A** Innovazione tecnologica di prodotto atta a generare un concreto vantaggio competitivo sul mercato

- Sviluppo profilazione e personalizzazione di contenuti e servizi
- Semplificazione modalità di fruizione e sviluppo interazione con il cliente
- Integrazione su un'unica piattaforma digitale del patrimonio documentale di gruppo

**B** Costante innovazione dell'offerta per accompagnare l'evoluzione delle professioni dei prossimi anni ed anticiparne i bisogni

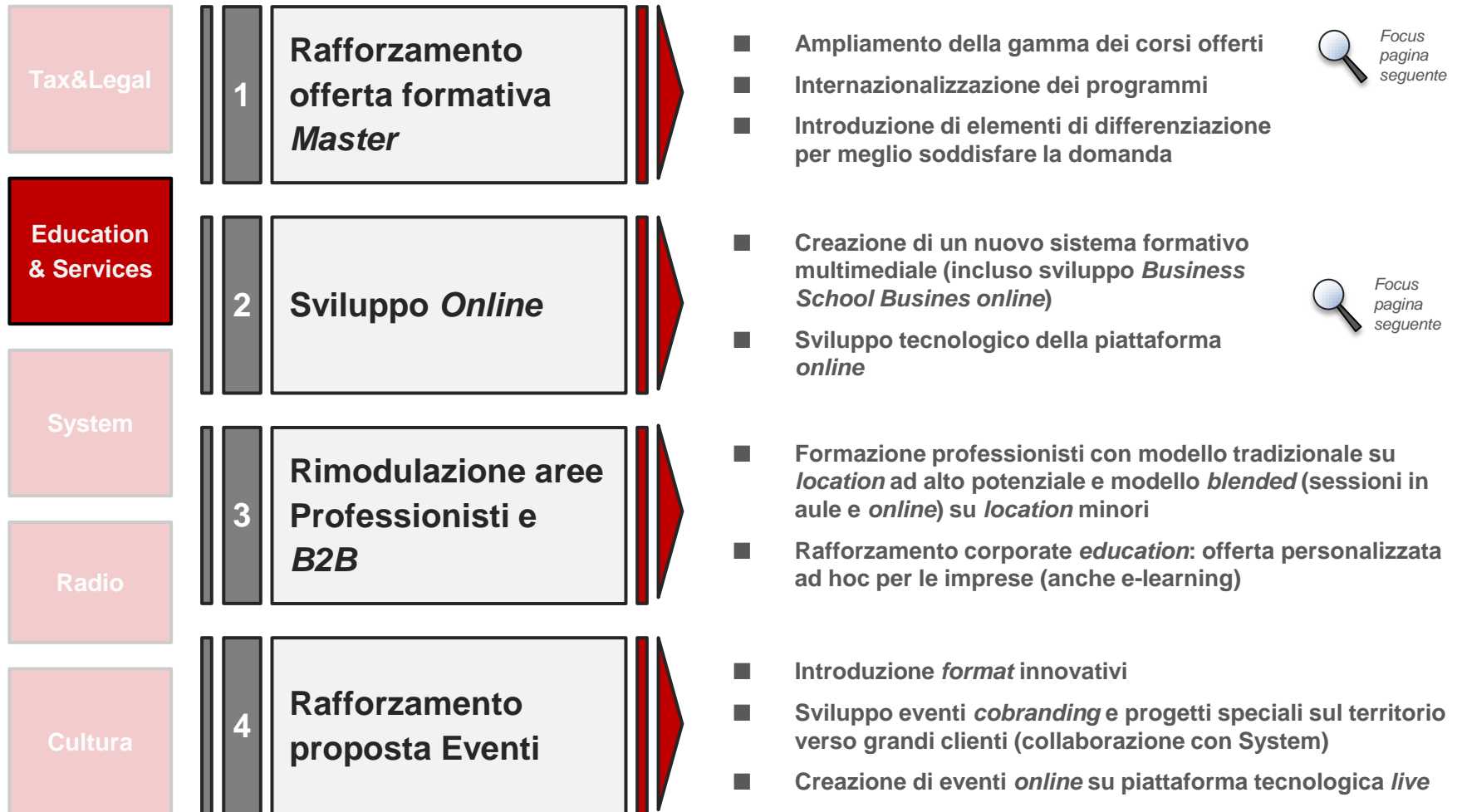
- Valorizzazione del patrimonio documentale del Gruppo 24 ORE – vero vantaggio competitivo nel mercato di riferimento - all'interno dell'offerta informativa Banche Dati, attraverso un rafforzamento delle sinergie tra quotidiano e mondo professionale (focus Diritto)

- Proseguimento nel processo di digitalizzazione dei prodotti cartacei, già avanzato rispetto al mercato, con conseguente miglioramento della redditività



- Esplorazione e sviluppo nuovi canali distributivi
- Allineamento delle competenze della forza vendita all'evoluzione dell'offerta

## B Education&Services: un'offerta formativa in continua evoluzione



# B Education&Services: un'offerta formativa in continua evoluzione (segue)

Tax&Legal

Education  
& Services

System

Radio

Cultura

## 1 Focus: Rafforzamento offerta formativa *Master*

### Ampliamento offerta *Master* post laurea

- ✓ Arricchimento offerta *Master* per neolaureati con indirizzi specifici atti a favorire lo sbocco occupazionale
- ✓ Nuovi *Master* di specializzazione nei settori di eccellenza del *Made in Italy*
- ✓ Corsi in lingua inglese
- ✓ Rafforzamento servizi *placement*

### Sviluppo Programmi *MBA* e *Executive Master*

- ✓ Ampliamento *MBA* generalisti, in partnership con operatori internazionali e dedicati a laureati con esperienza lavorativa
- ✓ Sviluppo *MBA executive* di settore
- ✓ Lancio *MBA online*
- ✓ Rafforzamento proposta di *career counseling*

### Sviluppo Programmi Internazionali

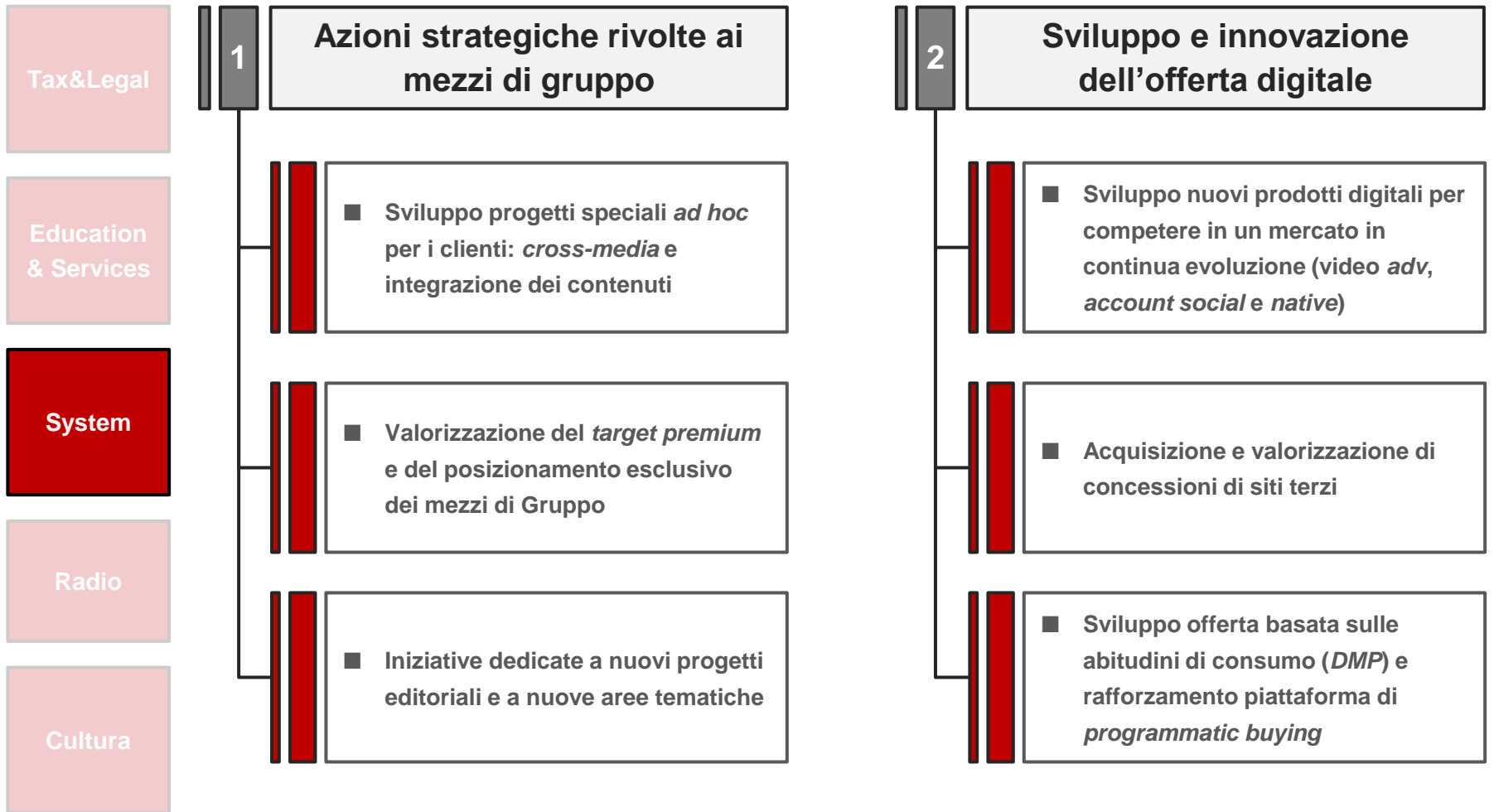
- ✓ Realizzazione programmi in *partnership* con *Business School* estere
- ✓ *International study tour (company visit)* per neolaureati ed *executive*

## 2 Focus: Sviluppo proposta Online

**Piano di sviluppo di un nuovo sistema di *digital education* per i principali target: studenti, *manager* e professionisti**

- ✓ Lancio nuova piattaforma *online* ampliando servizi interattivi
- ✓ Introduzione *e-learning on demand* con percorsi personalizzati
- ✓ Sviluppo *e-learning corporate education*
- ✓ *Business School online*: alleanze universitarie per *Master online post-graduate*
- ✓ Sviluppo corsi di formazioni *on-line* per avvocati-commercialisti

## B System: focus sui mezzi di Gruppo e sui canali digitali



## B Radio: rafforzamento del posizionamento distintivo

Tax&Legal

Education  
& Services

System

Radio

Cultura

**Radio4**  
LIBERA LA VOGLIA DI FARE



1

Evoluzione dei *format* e ampliamento dei contenuti per favorire una crescita dell'audience ed allargare la fascia d'età, in coerenza con il profilo degli ascoltatori attuali

2

Forte azione di comunicazione per aumentare la conoscenza del palinsesto e l'ampiezza/profondità dei temi trattati

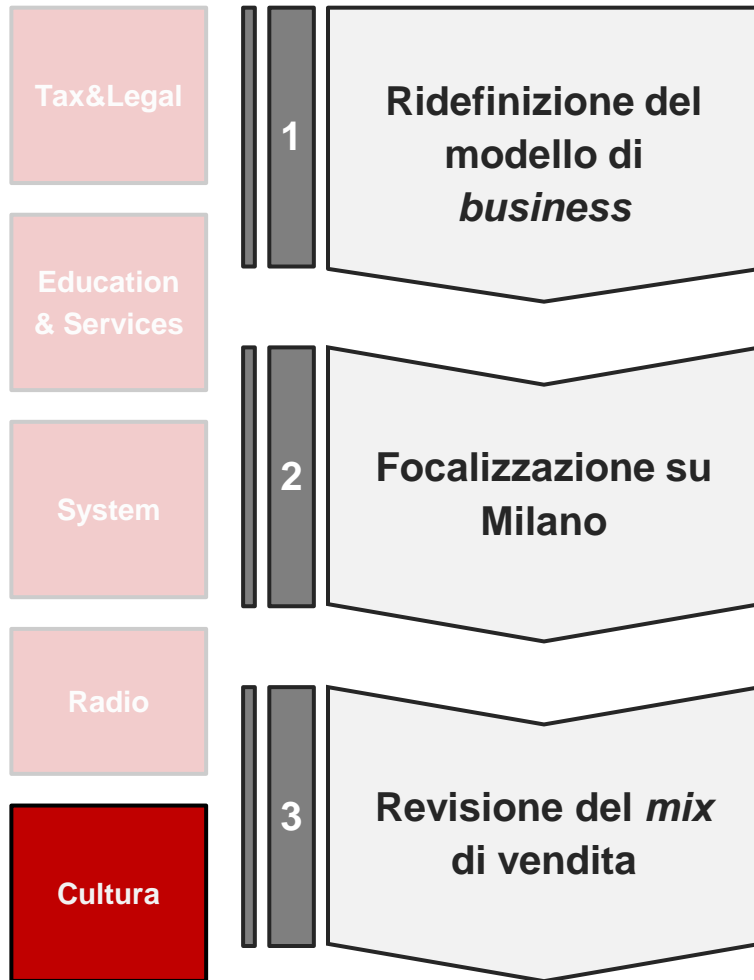
3

Rilancio del ruolo del *web* tramite lo sviluppo di una piattaforma digitale integrata con i contenuti di ascolto radiofonico

4

Sviluppo dei progetti pubblicitari e valorizzazione del sito *web* allo scopo di sostenere i ricavi da *advertising*

## B Cultura: focalizzazione su progetti selezionati e sul Mudec



- *Shift* da un modello di *business* principalmente focalizzato sulla crescita dei ricavi ad uno incentrato sul presidio della marginalità, attraverso una maggiore selettività delle iniziative proposte
- Concentrazione delle attività espositive sulla città di Milano, valorizzando la sede in concessione del Mudec e la collaborazione con Palazzo Reale
- Focalizzazione e sviluppo della vendita di progetti e servizi: *concept* e allestimento di mostre chiavi in mano, ad alta marginalità, rivolte a realtà nazionali ed operatori internazionali



# Principali azioni di piano volte a porre in atto le linee guida strategiche

---

## *Principali azioni di piano*

---

A

Realizzazione di un piano di rilancio del quotidiano

B

Valorizzazione delle principali aree di attività

C

Razionalizzazione dei costi



- Centralizzazione degli acquisti al fine di garantire una migliore gestione del processo e beneficiare di potenziali *saving* sottostanti le economie di scala
- Maggior ricorso a gare e rinegoziazione dei principali contratti in essere al fine di beneficiare di offerte economicamente più vantaggiose
- Riduzione della resa con conseguente contenimento dei costi di produzione del Quotidiano
- Riorganizzazione del processo di produzione dei contenuti, raggiungendo una totale integrazione carta/digitale e razionalizzazione del portafoglio periodici, ottimizzando di conseguenza i costi produttivi
- Cessazione di attività precedentemente svolte con bassi margini e conseguente riduzione di costi commerciali, pubblicitari, di *marketing* e promozione
- Riduzione dell'utilizzo di collaborazioni esterne
- Ottimizzazione dei costi degli editorialisti



5

## Manovra sul costo del Personale

Costi  
Diretti e  
Operativi

- A seguito della riorganizzazione aziendale e dei processi operativi, si prevede una riduzione dell'organico (giornalisti, dirigenti, poligrafici, grafici e radiofonici)
- Ciò consentirà al Gruppo di raggiungere margini positivi sostenibili a livello di EBIT, anche nella Business Unit del Quotidiano, entro l'arco di Piano

Costi del  
Personale

1 Il Gruppo 24 ORE oggi

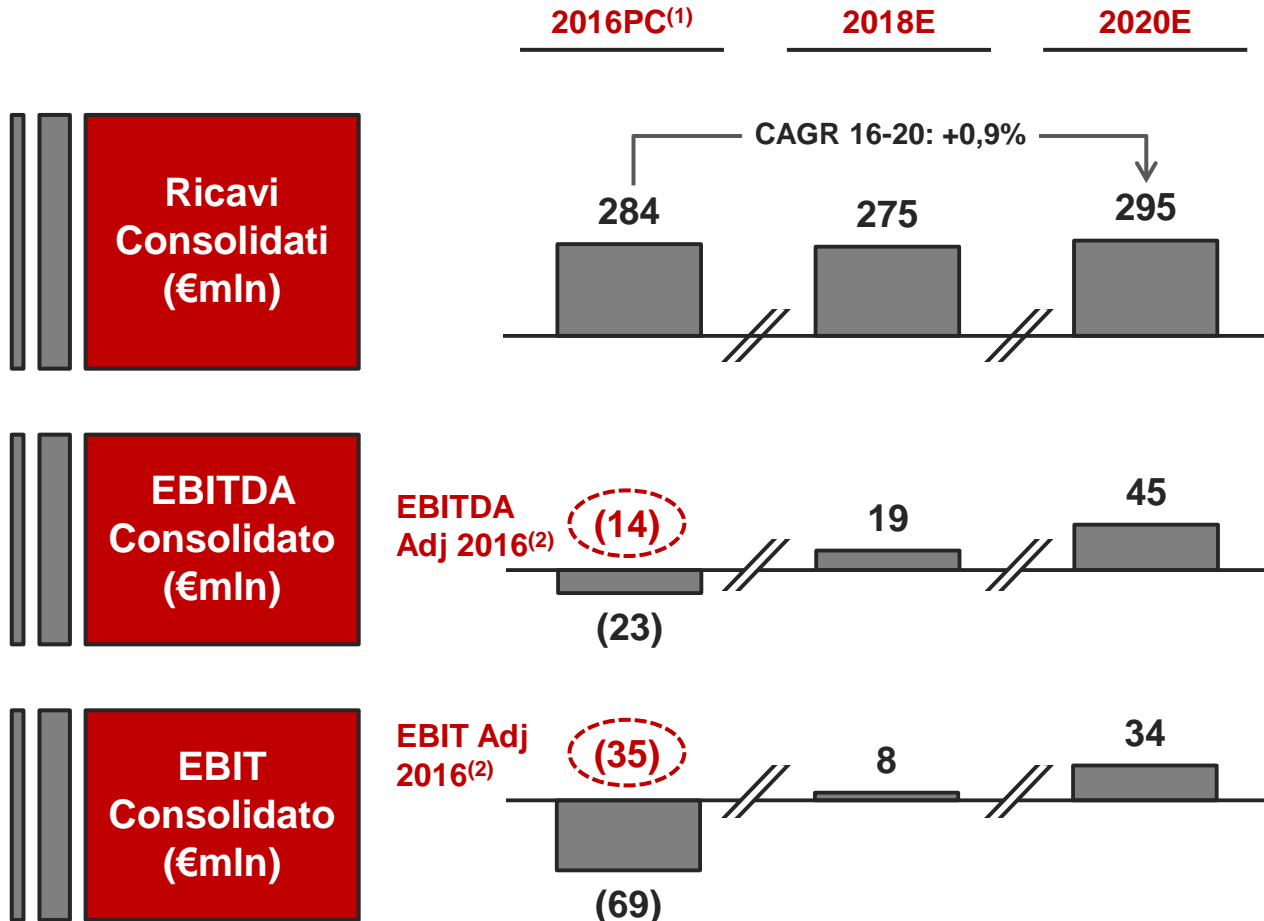
2 Posizionamento e contesto di mercato

3 Linee guida e azioni strategiche del Piano 2017-2020

**4 Proiezioni economico-finanziarie**

# Proiezioni economico-finanziarie consolidate

Il Piano Industriale prevede ricavi sostanzialmente stabili ed un graduale ritorno ad una redditività sostenibile



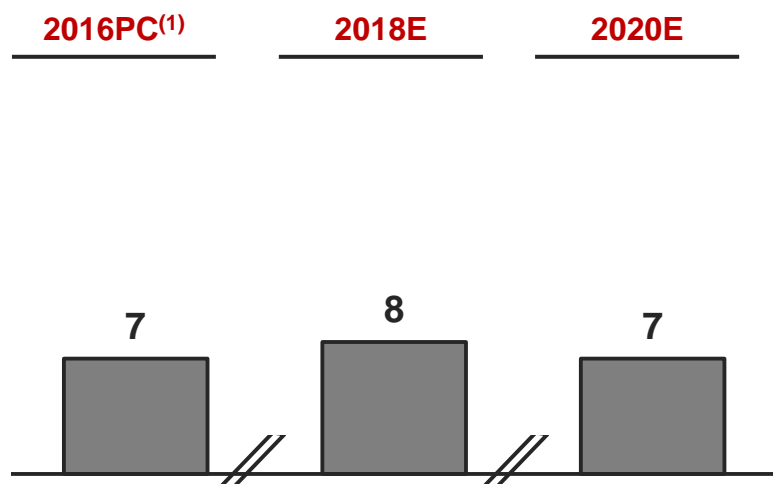
- Il Piano Industriale è stato elaborato ipotizzando una sostanziale stabilità dei ricavi del Gruppo a beneficio della valorizzazione delle attività più redditizie
- Le azioni di contenimento dei costi diretti, operativi e costo del personale consentiranno di raggiungere EBIT positivi nell'arco di Piano

(1) Dati di prechiusura non ancora definitivi; (2) Dati di prechiusura adjusted per oneri non ricorrenti

# Proiezioni economico-finanziarie consolidate (segue)

Gli investimenti previsti nell'arco di Piano saranno incentrati sull'innovazione del business

**Investimenti Consolidati (€ln)**

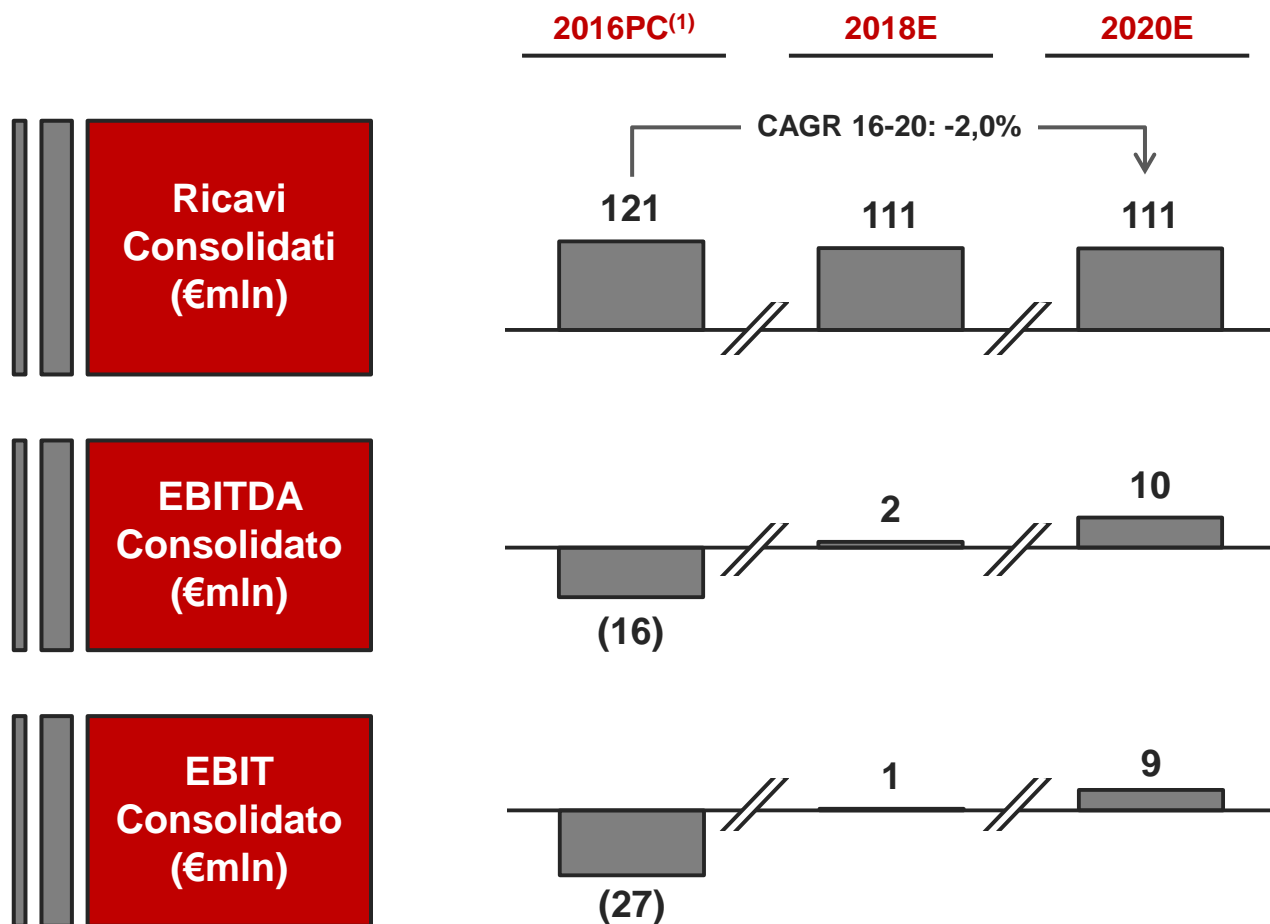


- Coerentemente con la strategia di riorganizzazione del business, gli investimenti previsti a Piano sono volti a sostenere lo sviluppo del programma di digitalizzazione del Gruppo e a rinnovare reti e sistemi esistenti

(1) Dati di prechiusura non ancora definitivi

# Proiezioni economico-finanziarie: Business Unit Quotidiano

Il Piano Industriale del Quotidiano evidenzia uno stabile ritorno alla redditività



- Il Piano Industriale del Quotidiano prevede una stabilità dei ricavi sia diffusionali che pubblicitari ed un importante ed ampio contenimento dei costi di produzione, di distribuzione e del costo del personale, volto a raggiungere EBIT positivi nell'arco di Piano

(1) Dati di prechiusura non ancora definitivi



GRUPPO 24 ORE

*Responsabile Investor Relations: Raffaella Romano, [investor.relations@ilsole24ore.com](mailto:investor.relations@ilsole24ore.com)*

*Responsabile Ufficio Stampa: Ginevra Cozzi, [ginevra.cozzi@ilsole24ore.com](mailto:ginevra.cozzi@ilsole24ore.com)*