



Piano Industriale 2019-2022

MILANO, 19 GIUGNO 2019

GRUPPO  24 ORE

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.

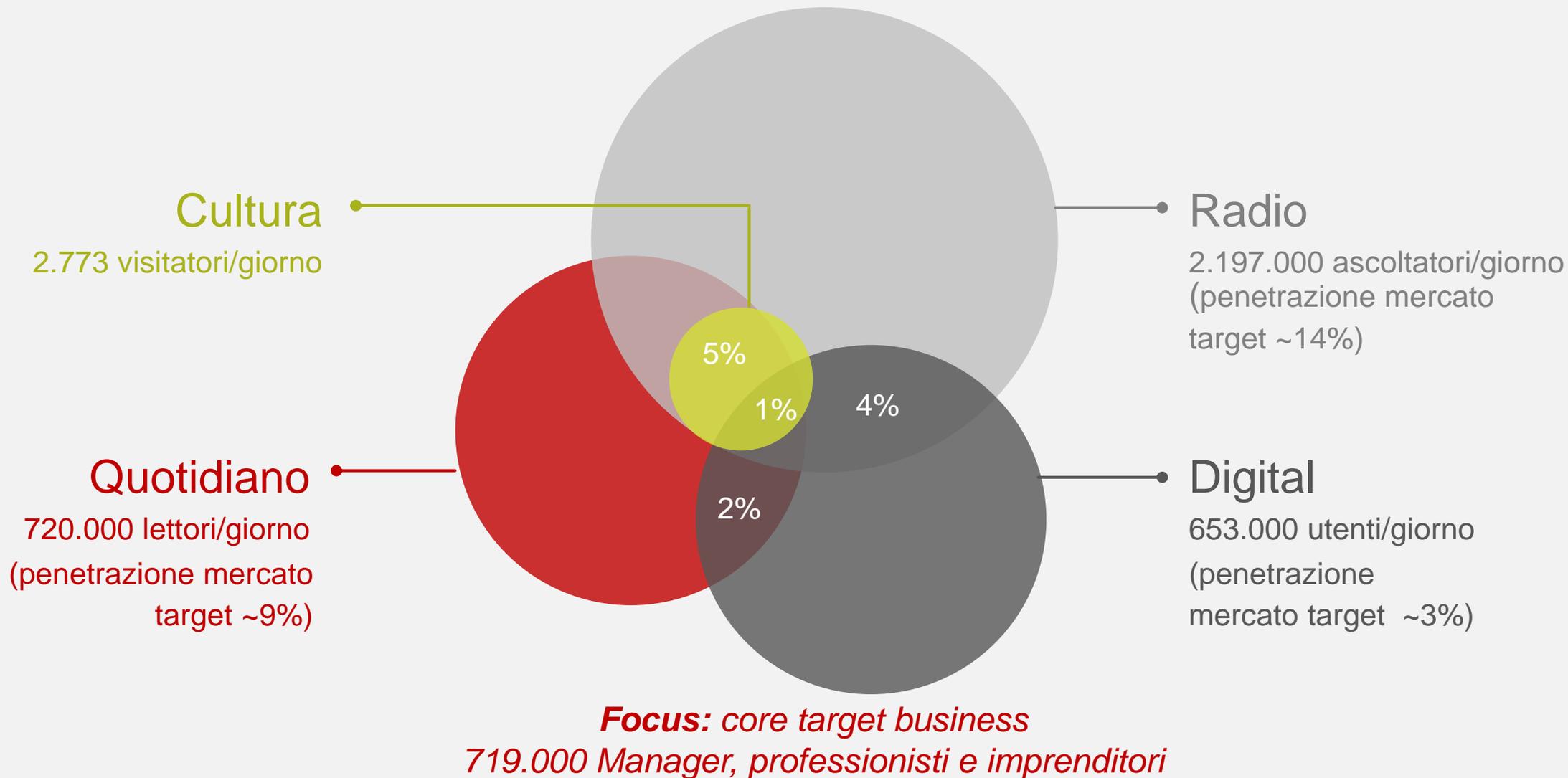
Fatta salva l’osservanza delle leggi applicabili, il Gruppo non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro.

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.

Agenda

- Visione strategica e posizionamento
 - Linee guida piano industriale 2019-22
 - Piano 2019-22: principali indicatori previsionali
 - Altre informazioni

Il Gruppo24Ore rappresenta un sistema multi-piattaforma e multi-audience servito da un'offerta di prodotti orientati a chi lavora



I valori chiave del Gruppo come riconoscibilità del brand e ampiezza dell'audience ad oggi non sembrano essere efficacemente sfruttati

- **Brand positioning** forte ma con progressiva riduzione del livello di engagement dell'utente
- **Tre milioni** di **utenti** che ogni giorno usufruiscono dei contenuti del Gruppo sui principali mezzi
- **Limitata fruizione** di contenuti **multiplatforma** (12% di overlap dell'audience)
- **Core target business** rappresenta una quota **minoritaria** dell'audience (23%)
- Vasta audience di clienti-consumatori (2,3 mln) con **bisogni non pienamente indirizzati** (es. studenti, giovani professionisti)



- **Migliorare contenuti e prodotti** già esistenti per sostenere l'engagement dell'audience attuale
- **Estrazione di più valore** dall'audience attuale **ampliando il portafoglio prodotti**
 - Nuove piattaforme (es. mobile, video)
 - Cross-selling sui diversi mezzi (es. Software e Banche dati per clientela business)
- **Soddisfare i bisogni dei segmenti di clientela attualmente non raggiunti** dai prodotti del Gruppo

Individuate quattro linee guida strategiche per il Piano 2019-22

4

Linee guida strategiche

Riaffermare il **ruolo di leadership editoriale** nel mondo economico-finanziario principalmente rivolto agli **stakeholder business**

Esaltare il **valore dei contenuti** consolidando il **posizionamento** atteso verso l'audience e il mercato dei **professionisti** e dei **manager** con una particolare **spinta sui servizi *digital* e B2B**

Penetrare **mercati esistenti** ad **alta marginalità** attualmente poco o per nulla presidiati, attraverso la **profilazione di contenuti** e la **coerenza** che il marchio stesso può avere in quei mercati

Ottenere gli obiettivi di sviluppo strategico anche attraverso un **efficientamento** dei costi di **redazione, produzione e distribuzione**

Agenda

Visione strategica e posizionamento

➤ Linee guida piano industriale 2019-22

Piano 2019-22: principali indicatori previsionali

Altre informazioni

Il piano si sviluppa lungo cinque direzioni

Opportunità di
ricavo

A

Reti
commerciali

B

Linee guida
organizzative
sviluppo prodotti

C

Opportunità di
efficientamento
ed efficacia
aree di staff

D

Creazione di
abilitatori
che accelerano
l'innovazione

E

Opportunità di ricavo

Azioni commerciali

Monetizzazione su prodotti esistenti

Nuovi prodotti e nuovi segmenti

Rapporto con investitori pubblicitari

Editrice
Stampa Digital

B2B

Radio

Pubblicità

Cultura

Azioni commerciali	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ●	●
Monetizzazione su prodotti esistenti	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●		
Nuovi prodotti e nuovi segmenti	● ●	● ● ●	● ● ●	● ●		● ●
Rapporto con investitori pubblicitari	● ●	● ● ●		● ●	● ● ●	● ●

● ● ● Higher priority
 ● ● Medium priority
 ● Lower priority

Azioni di piano

**Reti
commerciali**

- ✓ **Ristrutturazione** delle **reti** in funzione della **centralità del cliente**
- ✓ **Specializzazione** reti di vendita per **prodotto**
- ✓ **Potenziamento** rete commerciale su **specifici segmenti prodotto**
- ✓ **Ricambio generazionale** e **formazione** reti agenti
- ✓ **Acquisizione** competenze digitali
- ✓ Sviluppo **canali di acquisizione digitali** (es. e-commerce)

Linee guida Organizzative sviluppo prodotti

 Editrice

 B2B

Creazione contenuti

- ✓ Ridefinizione modello organizzativo e processi attraverso piena attuazione della **multimedialità**
- ✓ Realizzazione di un **polo unico per stampa e digital**

Produzione

- ✓ Realizzazione di una **video factory** con struttura interna focalizzata su produzioni video standardizzate

- ✓ **Database marketing** basato sulla **profilazione** di segmenti clienti business che dimostrano interessi su specifiche tematiche
- ✓ Sviluppo di un **sistema integrato di prodotto** e di promozione/marketing dei prodotti/servizi al mercato professionisti e grandi clienti

Distribuzione

- ✓ **Revisione dei canali di distribuzione** (edicola/ abbonamenti) ed eliminazione inefficienze

Aree di Staff

Opportunità di
efficientamento
ed efficacia



Personale



Acquisti



IT

Altre aree
(Servizi generali, Internal
audit, AFC, Legal)

Efficientamento
costi

- ✓ Riduzione e/o rinegoziazione contratti con fornitori esterni e aumento concentrazione (es. sottoscrizione accordi quadro con scontistica)

- ✓ Razionalizzazione di piattaforme e prodotti

- ✓ Efficientamento degli spazi propri e in locazione

Revisione
processi/
modalità
operative

- ✓ **Revisione di procedure e processi operativi** per ridurre i costi e favorire la flessibilità interna

- ✓ Creazione di **sinergie tra ufficio acquisti e aree di business** (grandi clienti/ fornitori)

- ✓ **Digitalizzazione di attività** attraverso **tool di supporto** e introduzione di strumenti/ software per l'efficientamento dei processi aziendali

- ✓ **Internalizzazione** di attività e servizi

Creazione di abilitatori

Tecnologie di prodotto

Tecnologie AI e machine learning

Sistema editoriale avanzato

Tassonomie di Gruppo (CMS)

Tecnologie di supporto

CRM

Campaign Management

Business Intelligence e Data analytics

Infrastruttura

Architettura servizi IT semplificata e aggiornamento Hardware dell'ambiente virtuale

Completamento copertura Radio

Sistemi gestionali

(attuale versione SAPR3)

Agenda

Visione strategica e posizionamento

Linee guida piano industriale 2019-22

➤ Piano 2019-22: principali indicatori previsionali

Altre informazioni

Piano 2019-22 – Principali indicatori economici

<i>(€ Mln, valori reported)</i>	Piano 2019-2022			
	2018	2019	2022	cagr 19-22
Ricavi	211	214	232	2,7%
EBITDA	7	22	38	20,3%
<i>incidenza %</i>	3%	10%	16%	
EBIT	(3)	5	26	76,7%
<i>incidenza %</i>	-2%	2%	11%	

<i>(€ Mln, valori normalized)</i>	Piano 2019-2022			
	2018	2019	2022	cagr 19-22
Ricavi	211	214	232	2,7%
EBITDA	10	22	38	20,3%
<i>incidenza %</i>	5%	10%	16%	
EBIT	1	5	26	76,7%
<i>incidenza %</i>	0%	2%	11%	

Nel Piano 2019-2022 sono applicati per la prima volta, a partire dall'esercizio 2019, i principi contabili IFRS 16

Agenda

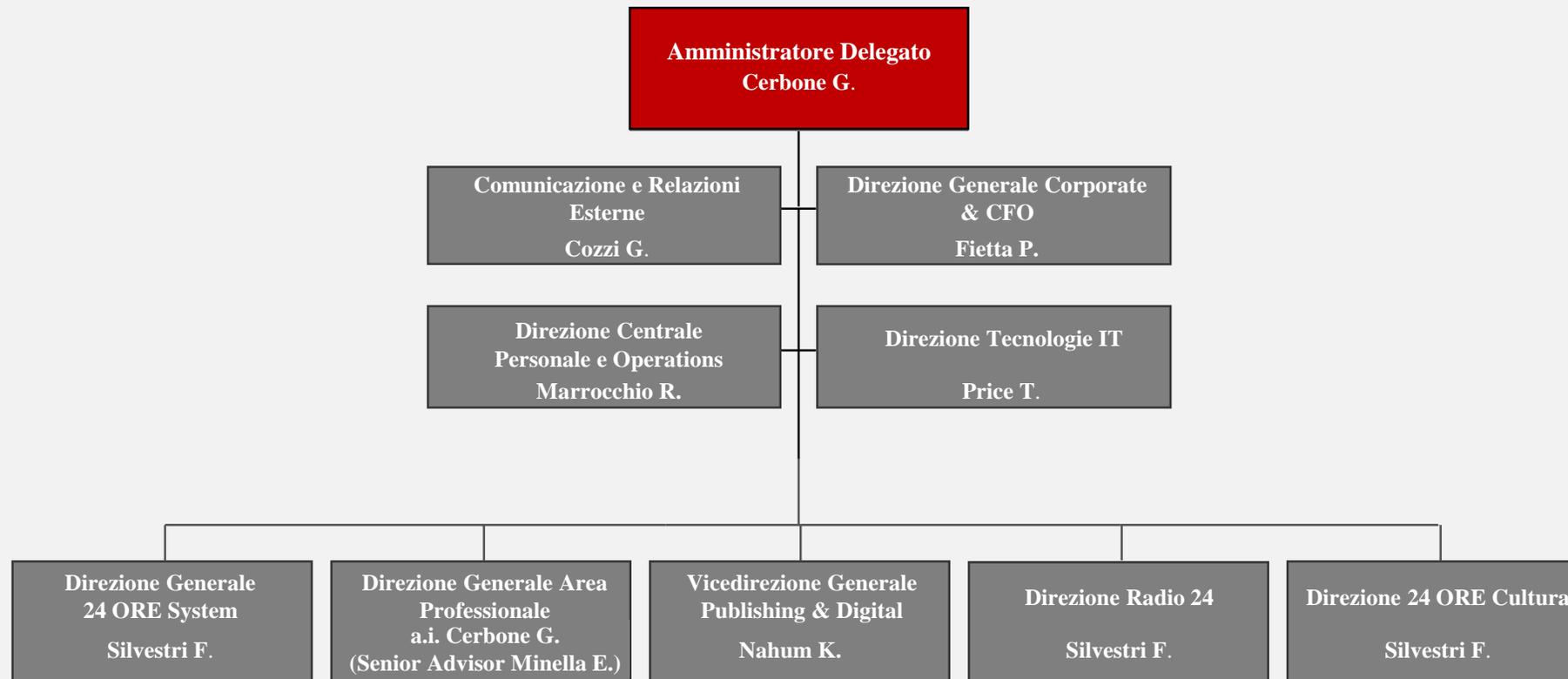
Visione strategica e posizionamento

Linee guida piano industriale 2019-22

Piano 2019-22: principali indicatori previsionali

 Altre informazioni

Organigramma Gruppo 24 ORE



Q1 2019 - principali dati economico patrimoniali consolidati

PRINCIPALI DATI DEL GRUPPO 24 ORE								
(€ Mln)	Actual Q1/19 Ante IFRS 16	%	Impatti IFRS16	Actual Q1/19	%	Actual Q1/18	%	Δ 2019 vs 2018 ante IFRS 16
Ricavi	50,2	100%	-	50,2	100%	51,0	100%	(0,8)
EBITDA	0,2	0,4%	2,2	2,4	4,8%	3,8	7,4%	(3,6)
<i>EBITDA al netto di oneri e proventi non ricorrenti</i>	0,2	0,4%	2,2	2,4	4,8%	0,5	1,1%	(0,3)
EBIT	(1,8)	-3,6%	0,1	(1,7)	-3,5%	1,4	2,7%	(3,2)
<i>EBIT al netto di oneri e proventi non ricorrenti</i>	(1,8)	-3,6%	0,1	(1,7)	-3,5%	(1,8)	-3,6%	0,0
Risultato netto	(1,5)	-3,1%	(0,1)	(1,7)	-3,3%	1,3	2,5%	(2,8)
<i>Risultato netto al netto di oneri e proventi non ricorrenti</i>	(1,5)	-3,1%	(0,1)	(1,7)	-3,3%	(1,9)	-3,8%	0,4
				31.03.2019		01.01.2019		Δ
Posizione finanziaria netta				(38,3)		(34,9)		(3,4)
Patrimonio netto				36,3		38,4		(2,1)

Posizione finanziaria netta al 30 aprile 2019

	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA CONSOLIDATA			
	30.04.2019	01.01.2019	1° applicazione IFRS 16	31.12.2018
(€ Mln)				
Liquidità	18,6	22,6	-	22,6
Crediti finanziari correnti	2,2	2,0	2,0	-
Indebitamento finanziario corrente	(33,7)	(33,8)	(10,3)	(23,5)
Indebitamento finanziario non corrente	(21,1)	(25,7)	(20,7)	(5,0)
Posizione finanziaria netta	(34,0)	(34,9)	(29,0)	(5,9)

- La posizione finanziaria netta al 30 aprile 2019 risulta negativa per 34,0 milioni di euro e si confronta con un valore al 1° gennaio 2019 negativo per 34,9 milioni di euro in miglioramento di 0,9 milioni di euro (al 31 dicembre 2018 la posizione finanziaria netta era negativa per 5,9 milioni di euro)
- La variazione della posizione finanziaria netta è principalmente riferita all'andamento del flusso dell'attività operativa, che include il pagamento degli oneri non ricorrenti relativi alle uscite incentivate liquidate nel periodo

Nuova Partnership editoriale con Sky Italia

progetti
congiunti su
informazione
finanziaria,
inchieste su
temi
economici e
coproduzione
di contenuti

La partnership, al via dal 1° giugno 2019 con una durata di 5 anni, sarà incentrata sullo sviluppo cross-mediale e la valorizzazione delle rispettive competenze negli ambiti dell'informazione, della produzione di contenuti e altre attività editoriali, e sull'individuazione di opportunità e modelli da sviluppare congiuntamente

Il primo progetto riguarda l'**informazione finanziaria e borsistica** e sarà declinato in 3 collegamenti al giorno fra Sky TG24 ed Il Sole 24 ORE: la mattina all'apertura delle borse, a metà giornata e alla chiusura dei mercati azionari. I collegamenti, a cura di un team di giornalisti del Sole 24 ORE e di Radiocor, saranno incentrati sui temi caldi della giornata finanziaria con commenti ed analisi

Un altro progetto editoriale prevede la **coproduzione firmata Sole 24 Ore – Sky TG24** di un ciclo di inchieste su temi economico-finanziari, da diffondere attraverso il canale all news di Sky

Sono allo studio ulteriori **sinergie tra le rispettive testate giornalistiche** che potranno prevedere diverse forme di collaborazione, sia in occasione di avvenimenti di particolare rilievo giornalistico, sia mediante collegamenti con le redazioni per approfondimenti e commenti

Sarà inoltre valutato lo sviluppo di coproduzioni tra **Radio 24 e Sky**, allo scopo di esaminare la possibile trasposizione di format radiofonici di successo in format televisivi e viceversa. Ulteriori progetti riguarderanno la collaborazione tra Sky Sport e le piattaforme del Gruppo 24 ORE

L'accordo prevede anche operazioni congiunte sul fronte commerciale tra le due concessionarie di pubblicità, Sky Media e 24 ORE System

An aerial photograph of a large, busy city square, likely Piazza del Campo in Siena, Italy. The square is paved with light-colored stone tiles and features a grid of white lines forming various rectangular and irregular shapes. Numerous people are walking across the square, and their long shadows are cast across the pavement, indicating it is either early morning or late afternoon. The overall scene is vibrant and captures the essence of a bustling urban environment. A large, semi-transparent red rectangle is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the square's details. In the center of this red area, there is a white rectangular box containing the text 'GRUPPO 24 ORE'.

GRUPPO 24 ORE