

---



expri<sup>ia</sup>

## Piano Industriale 2015-2020

---

Milano, 18 novembre 2015

Il presente documento contiene stime preliminari che includono informazioni relative alle performance economico-finanziarie della Società ed agli andamenti dei mercati di riferimento.

Le stime sono basate su ipotesi del management che, alla data attuale, le ritiene ragionevoli e credibili. In quanto stime previsionali possono essere soggette a variazioni ed a mutamenti dello scenario macro economico.

I risultati a consuntivo potranno anch'essi differire dalle informazioni qui esposte.

Questo documento non costituisce sollecitazione al pubblico risparmio né rappresenta indicazioni di acquisto e vendita delle azioni di Exprivia ed è indirizzato alla comunità finanziaria.

1. **EXPRIVIA OGGI**
2. **LE RAGIONI E I FONDAMENTI DEL PIANO 2015-2010**
3. **LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO**
4. **FINANCIALS**

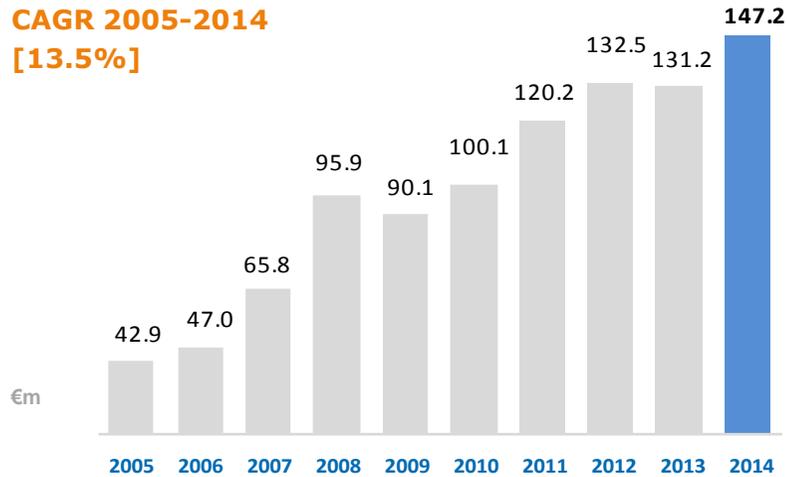


- 1. EXPRIVIA OGGI**
- 2. LE RAGIONI E I FONDAMENTI DEL PIANO 2015-2010**
- 3. LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO**
- 4. FINANCIALS**



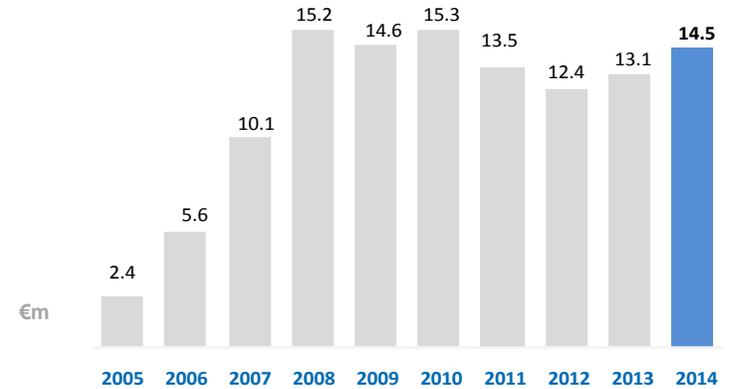
## Revenues

**CAGR 2005-2014**  
[13.5%]



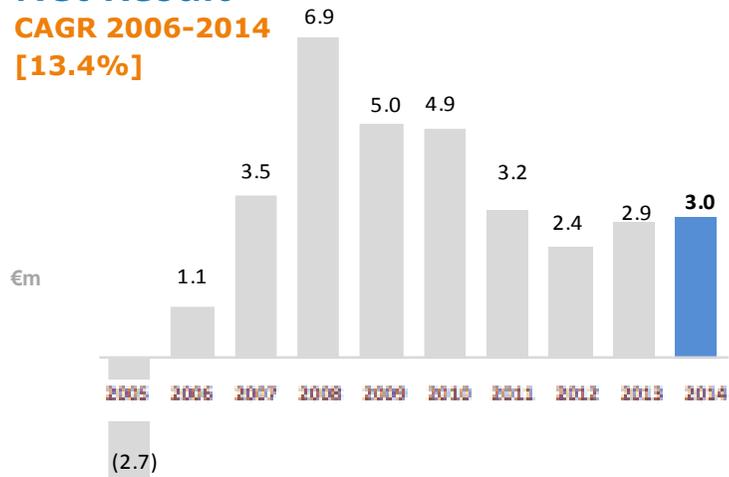
## Ebitda

**CAGR 2005-2014**  
[22.1%]

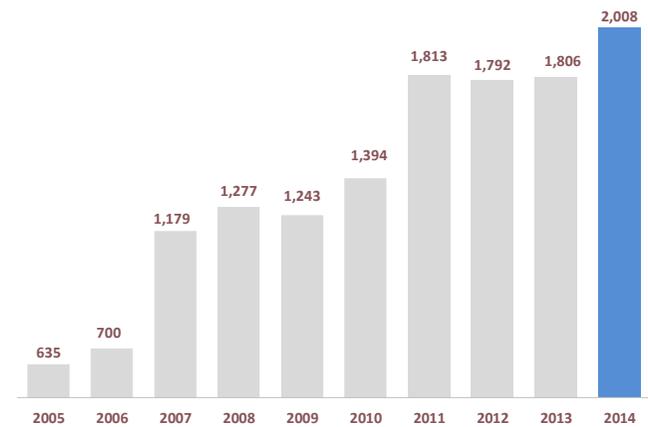


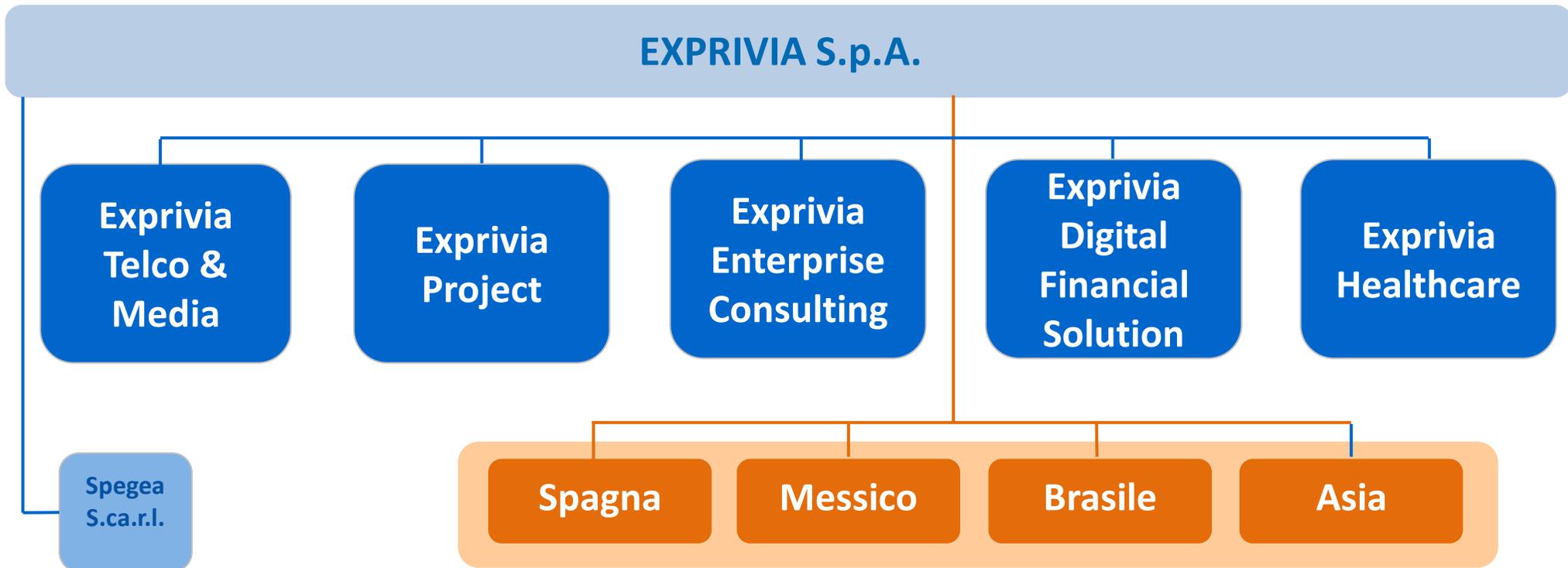
## Net Result

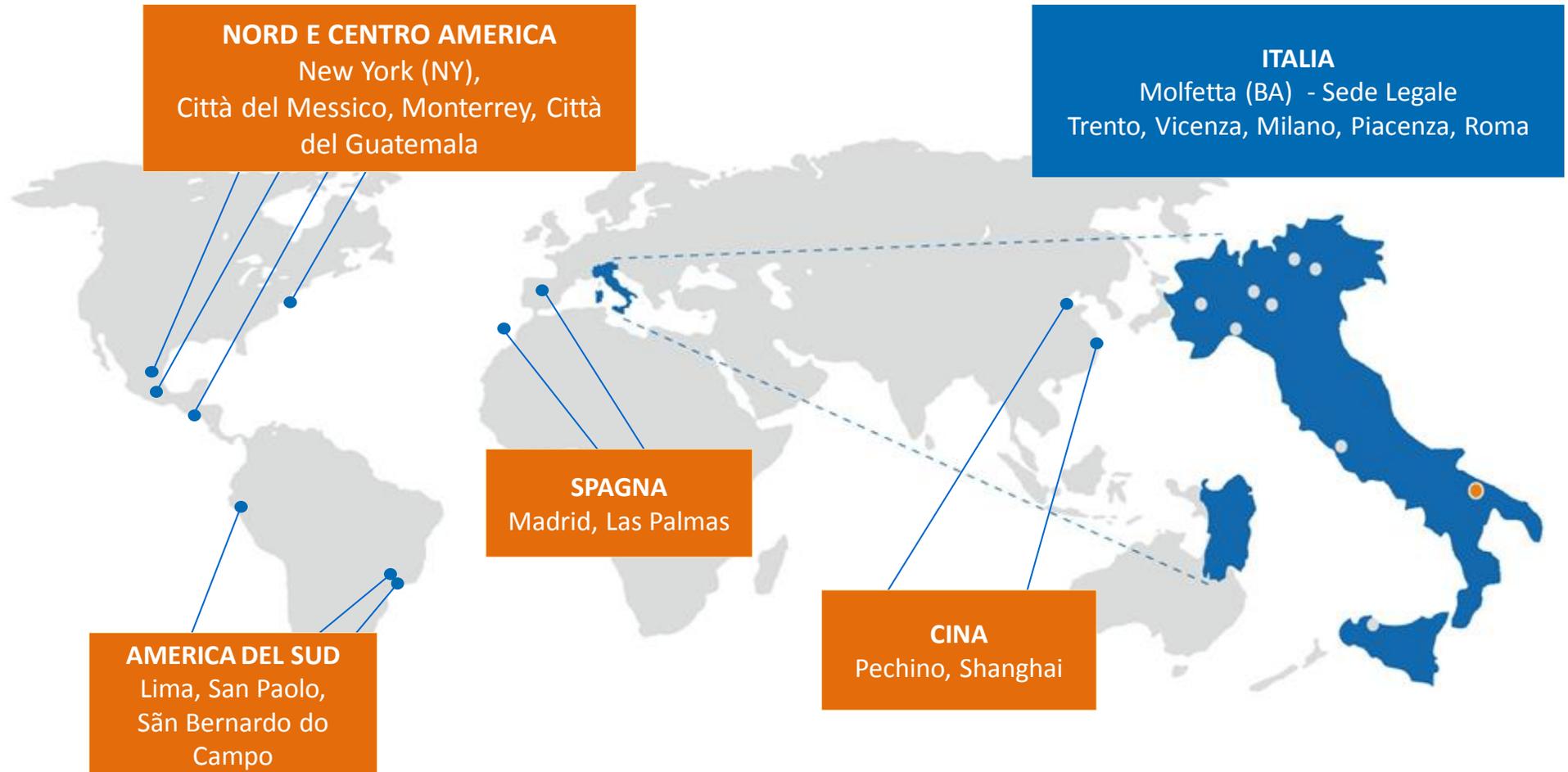
**CAGR 2006-2014**  
[13.4%]



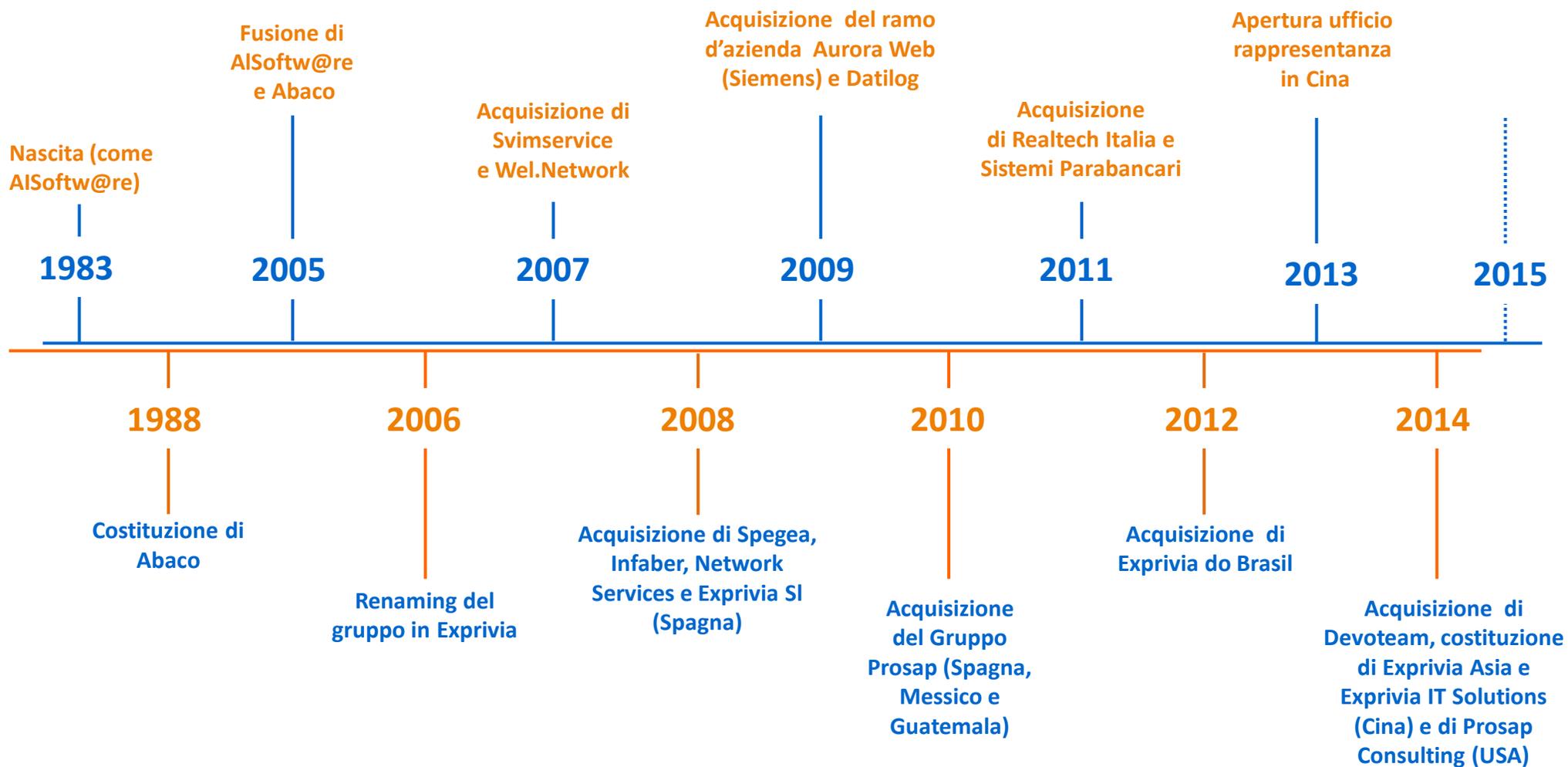
## Employees (FTE)

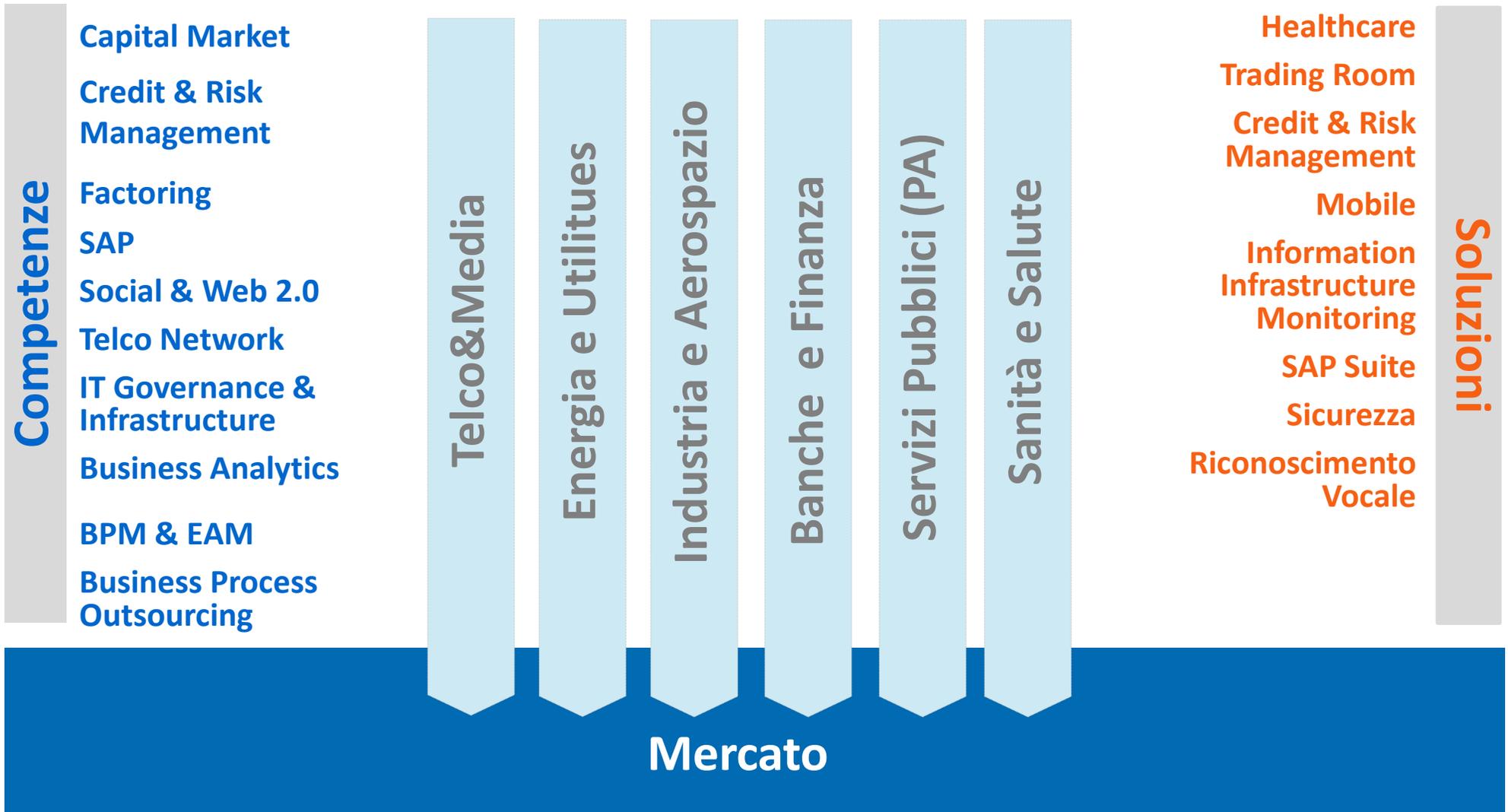




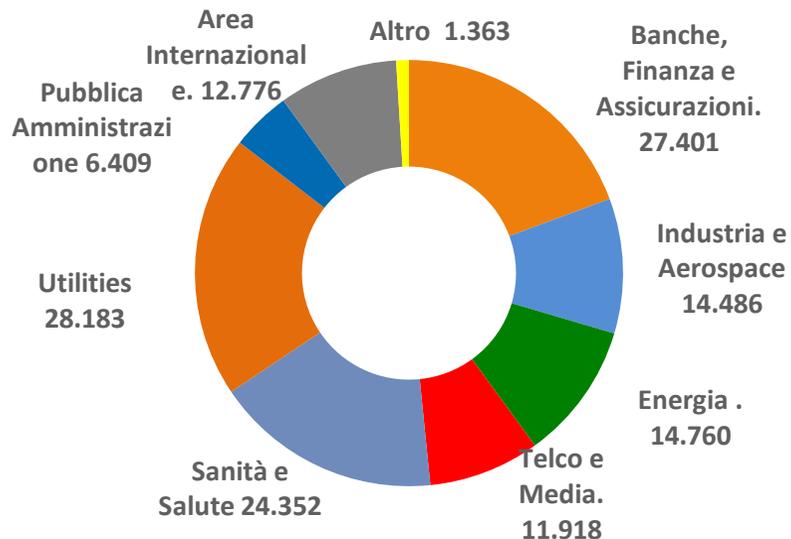


Exprivia un Gruppo Italiano e una diffusa presenza internazionale

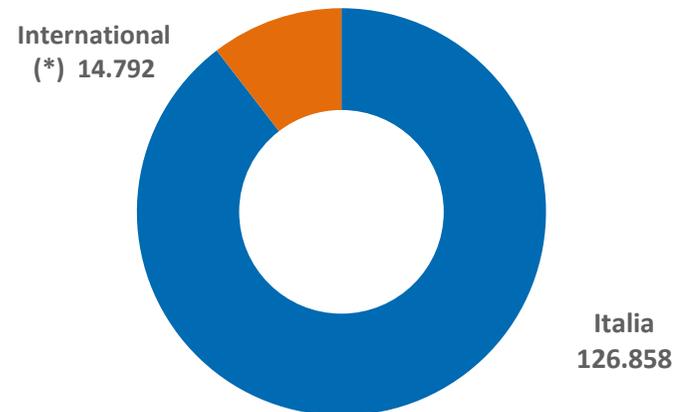




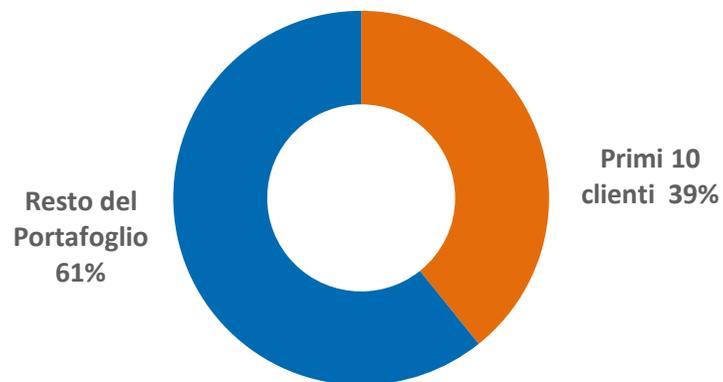
## Ricavi per business area



## Clienti (domestici e internazionali)



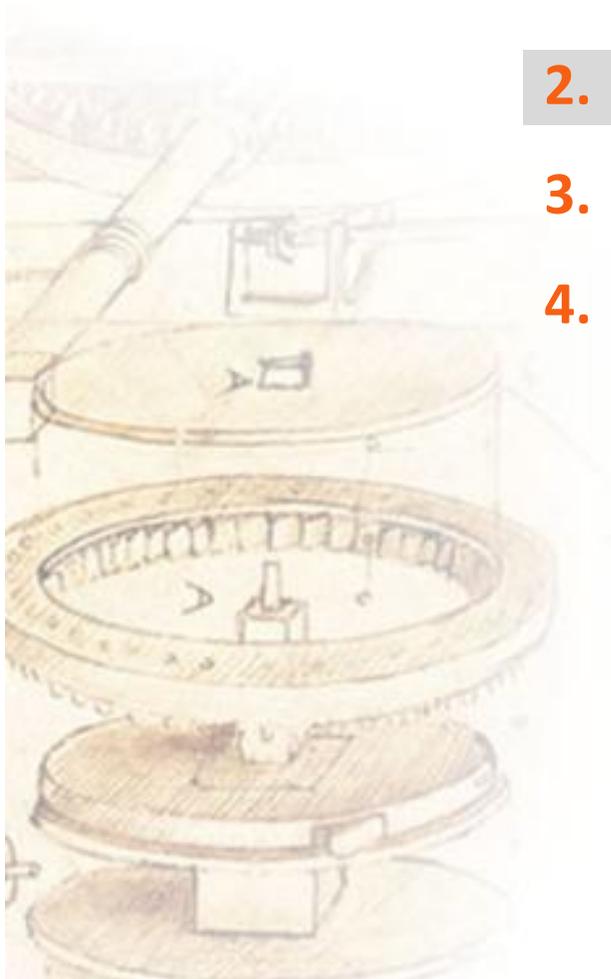
## Cluster ricavi



Dati in k-euro al 31.12.2014

(\*) include ricavi realizzati all'estero da società italiane

1. EXPRIVIA OGGI
2. LE RAGIONI E I FONDAMENTI DEL PIANO 2015-2010
3. LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO
4. FINANCIALS



OBIETTIVI DEL PIANO	
Ricavi	<b>200 ml</b>
di cui da crescita esterna	<b>60 ml</b>
di cui all'estero almeno il	<b>10%</b>
di cui per BPO almeno	<b>15 ml</b>
EBITDA	<b>15%</b>
PFN con crescita esterna	<b>-67 ml</b>

OBIETTIVI RAGGIUNTI (*)	
Ricavi	<b>147 ml</b>
di cui da crescita esterna	<b>40 ml</b>
di cui all'estero	<b>12%</b>
di cui per BPO	<b>10 ml</b>
EBITDA	<b>10,5%</b>
PFN con crescita esterna	<b>-30 ml</b>

(\*) Dati al 31.12.2014

Società	Investimento (in k-euro)	Ricavi (in k-euro)	Dove
Prosap	1.086 + 150	9.800	Spagna e LATAM
Realtech Italia	1.480	9.900	Italia
Sis.Pa.	5.100	7.000	Italia
Visiant do Brasil	500	1.600	Brasile
Devoteam AuSystem (1)	500	12.000	Italia
Exprivia SI (minorities) (1)	1.038		Spagna
<b>Totale</b>	<b>9.854</b>	<b>40.300</b>	

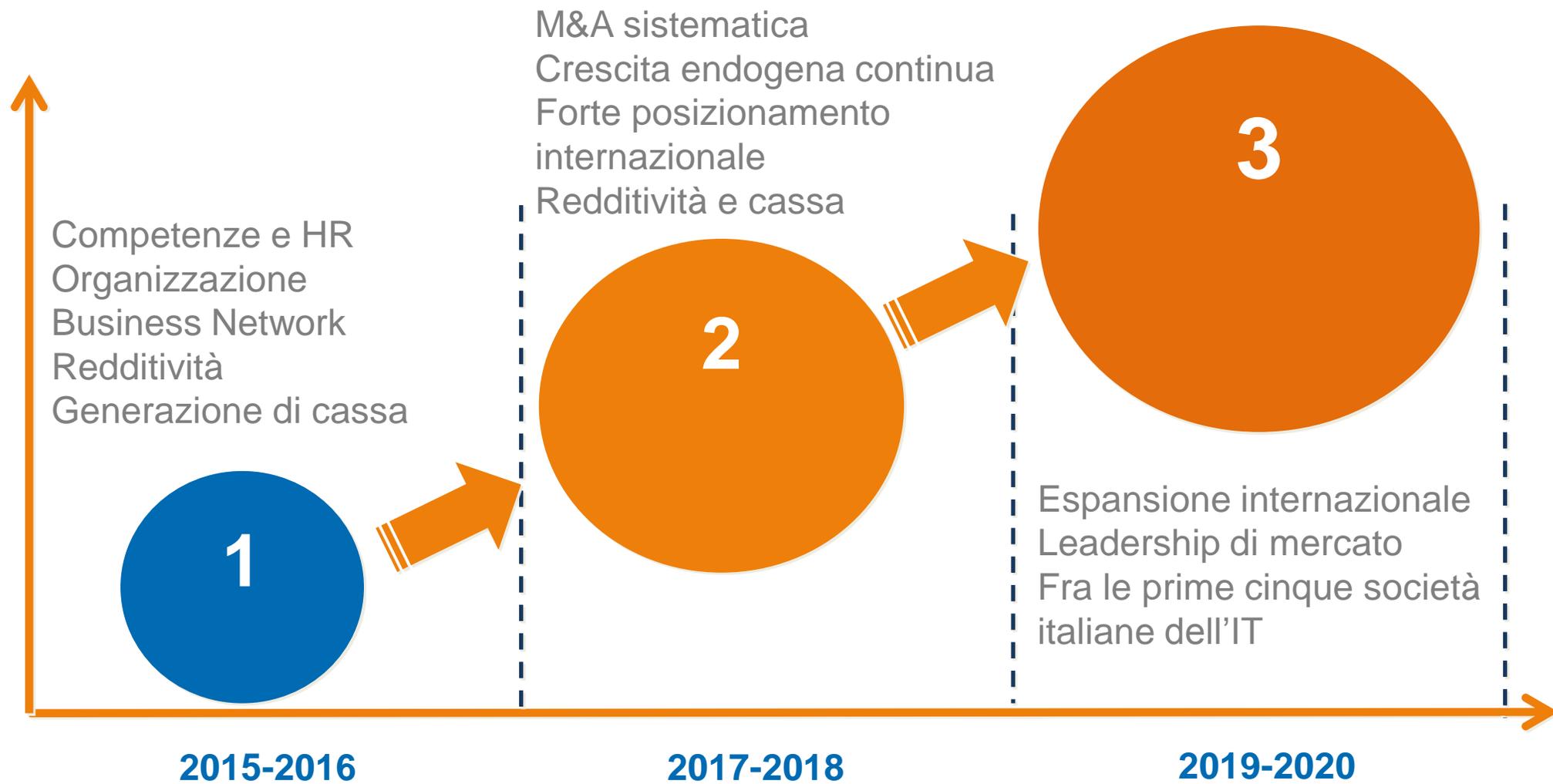
(1) 2014

## Gli eventi che hanno condizionato l'esecuzione del piano

- La crisi economica globale ha prolungato i suoi effetti (curva “W”)
  - Nel 2010 l’outlook era “V”
- Rallentamento del mercato IT in Italia (15% negli ultimi 5 anni)
  - La spesa IT in Italia si è mantenuta più bassa degli altri paesi
- Contrazione del mercato dell’Industria
- Instabilità finanziaria con la conseguenza del credit crunch
- Nel periodo 2010-2013 il Gruppo è cresciuto pagando in redditività
  - Alcune acquisizioni non hanno sviluppato sinergie nei tempi opportuni
- Complessità organizzativa
  - A partire dal 2013 riassetto societario e recupero della redditività

- L'IT è destinata ad essere sempre più pervasiva nel **futuro delle persone e della società**.
- La **trasformazione digitale** prefigura scenari di cambiamento della modalità di relazione fra le persone e, a causa di queste, dell'economia.
- Exprivia intende giocare un ruolo da protagonista nello **scenario di cambiamento**.
- Exprivia è consapevole della necessità di immaginare il futuro possibile, al di là delle mode e della tecnologia, già oggi commodity embedded.
- Il mercato sarà sempre più caratterizzato da **reti globali** capaci di rispondere alle istanze del cambiamento.

La **vision a sei anni** di Exprivia si pone l'obiettivo di rappresentare una **chiara direzione** per il management e per l'intera comunità degli stakeholder, in un contesto in cui la rapidità e la pervasività del cambiamento manifestano importanti opportunità di crescita.



1. EXPRIVIA OGGI
2. LE RAGIONI E I FONDAMENTI DEL PIANO 2015-2010
3. LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO
4. FINANCIALS



## Il Rinascimento Digitale



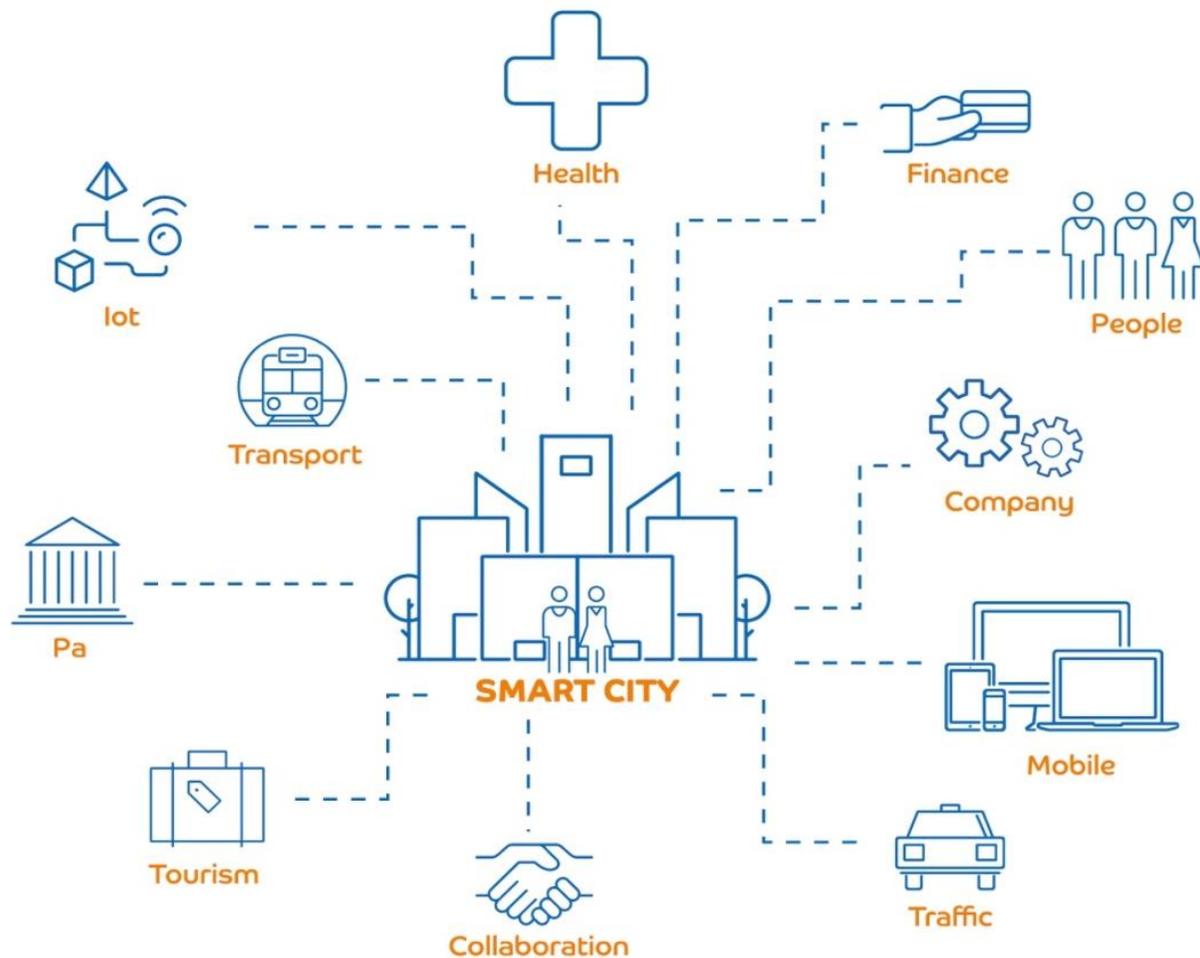
**Cambia il modo di utilizzare le informazioni**

- Centralità della persona
- Centralità della relazione
- Centralità delle città



- Tutte le informazioni disponibili, ora!
- Disponibilità e sintesi (anche vs. esattezza)
- Tendenza ad abbandonare la ricerca della causalità a vantaggio della correlazione (rapporto a stella vs. gerarchia)

- Exprivia considera che la trasformazione digitale si concentrerà sulla **centralità della persona all'interno delle città.**
- Le città dovranno essere efficienti ed **eco-friendly.**
- Si prefigura una forte correlazione fra **vivibilità, efficienza e connessione attraverso l'IT.**



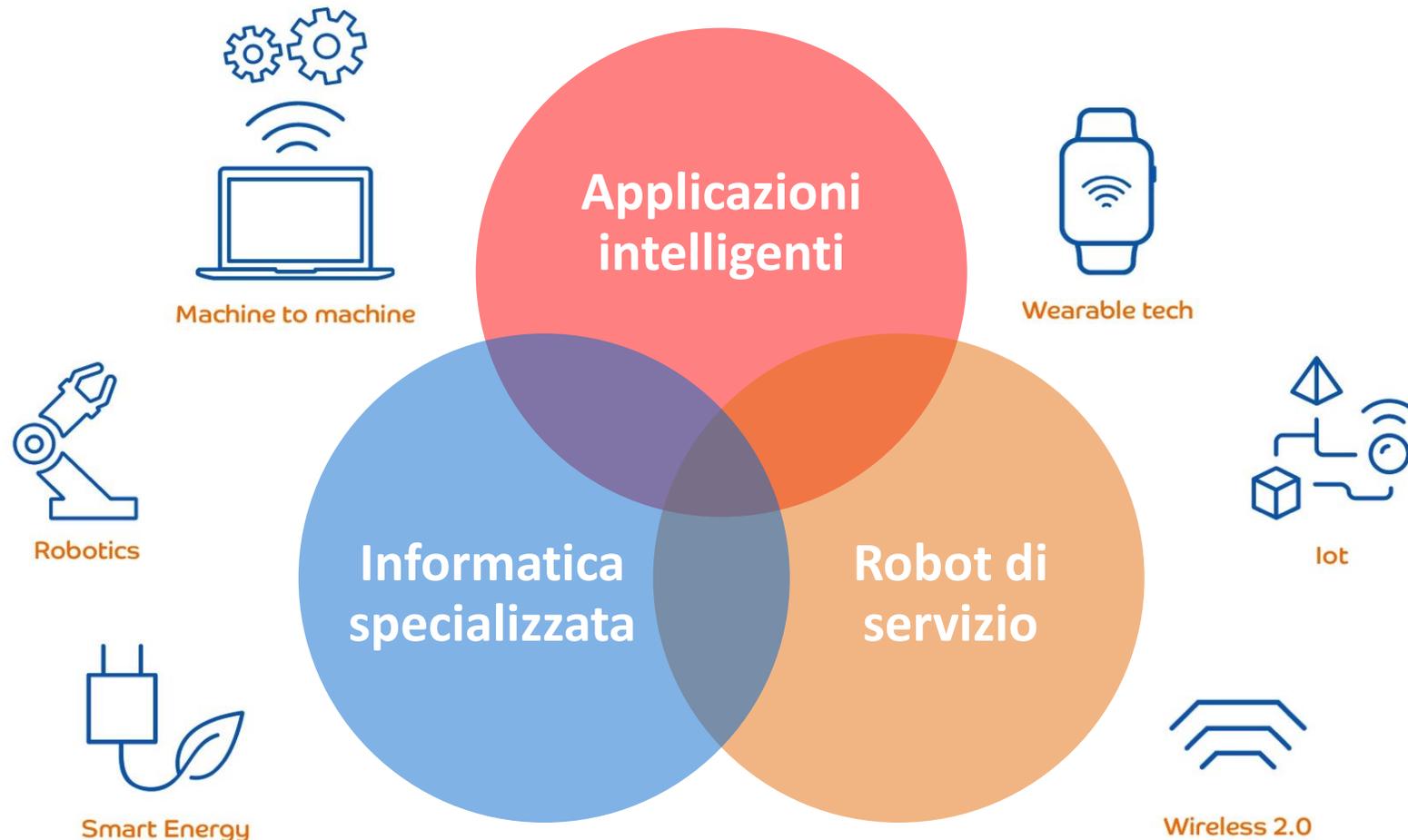
*“We stand today on the precipice of much bigger shifts ...*

*In the years ahead, acceleration in the scope, scale, and economic impact of technology will usher in a **new age of artificial intelligence, consumer gadgetry, instant communication, and boundless information** while shaking up business in unimaginable ways.*

*At the same time, the shifting locus of economic activity and dynamism, to emerging markets and **to cities** within those markets, will give rise to a new class of global competitors.”*

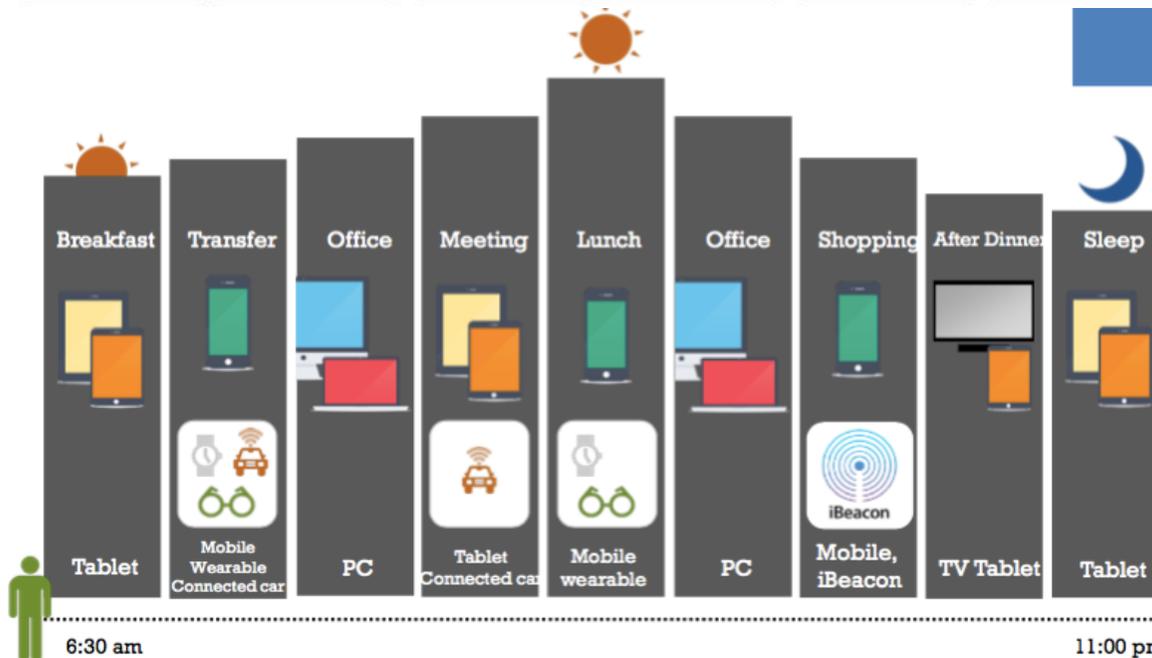
**McKinsey Quarterly, 2014**

## Oltre l'automazione dei processi Automazione dei servizi, Virtualizzazione

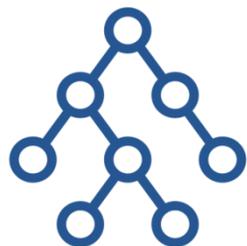




Pervasiveness



Continuity



Rappresenta l'universo delle entità elementari disponibili (sensori, macchine, switch, ...)

Tecniche con cui le entità saranno connesse e monitorate per fornire informazioni sintetiche e aggregate

Luogo dove risiederanno le informazioni e dove avverranno le trasformazioni

Piattaforma in cui le informazioni verranno organizzate per la distribuzione e la fruizione (Customer Experience)

IoT

Big Data, Analytics

Cloud

CRM

**Telco & Media**  
**Energia & Utilities**  
**Industria, Servizi Pubblici**  
**Finanza**  
**Sanità e Salute**

Offerta	Persone	Città
Industria, Servizi Pubblici	◆	◆
Finanza	◆	◆
Sanità e Salute	◆	◆
Telco & Media		◆
Energia & Utilities		◆



Mercato/Offerta	Topic
<b>Energia e Utilities</b>	Efficienza energetica
<b>Industria: Difesa e Aerospazio</b>	Tavoli tattici e realtà aumentata per simulazioni e war-games, Resilienza di ambienti software in contesti mission critical
<b>Industria, Finanza, PA</b>	BYOD e mobile in ambito bancario, Sistemi esperti per la valutazione dei rischi Orchestratura e configurazioni automatiche WEB
<b>Sanità e Salute</b>	ICT per genomica, proteomica, transcrittomica, IoT per la Salute Ambienti flessibili per le decisioni cliniche, Assistenza domiciliare Riconoscimento vocale e delle immagini
<b>Tutti i mercati</b>	Big Data, Service robot, Predictive analysis, Smart robots

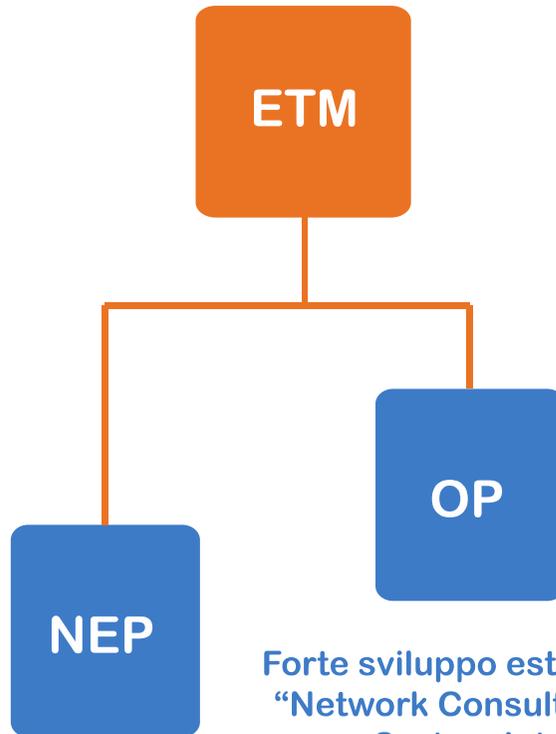
## STRATEGIA DI INNESTO NEI FENOMENI DI CAMBIAMENTO DEL MERCATO TELCO

### I SERVICE PROVIDER:

- saranno sempre meno Local e più Global
- ricercano partner/integratori tecnologici capaci di gestire la condivisione del rischio, anche finanziario
- seguono i trend tecnologici che portano alla riduzione degli Opex
- cercano Global Integrators specializzati e non generalisti

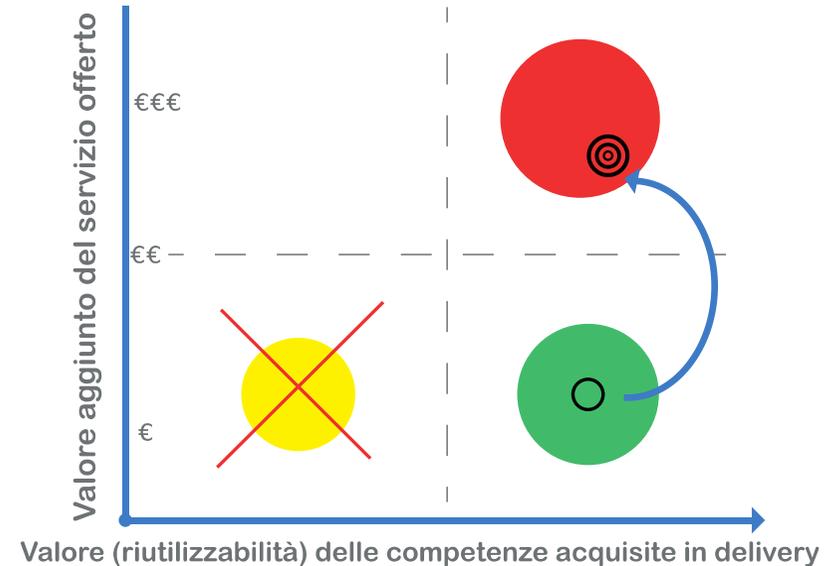
### I VENDOR DI TECNOLOGIA:

- si stanno sempre più specializzando e cercano partner/fornitori con i quali trasformare costi fissi in costi variabili anche tramite operazioni di outsourcing
- ricercano nuovi modelli di business a valore per il cliente che incrementino la marginalità economica



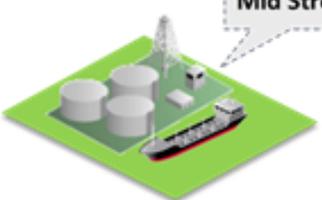
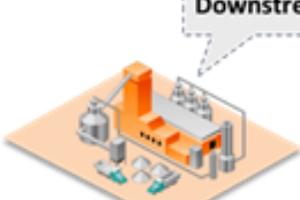
Forte sviluppo estero ed Italia nel  
“Network Consulting & Network  
System Integration”

Consolidamento in Italia ed  
espansione all'estero  
per contiguità su tecnologie  
verticali



- Operatori Telco & Media
- Manufat. Telco & Media
- Global System Integrators

NEP: Network Equipment Providers (e.g. Ericsson, Huawei)  
 OP : Operatori (e.g. Telecom Italia, Vodafone)  
 GI: Global Integrators (e.g. HP, IBM)

 <p>Upstream Oil &amp; Gas</p>	 <p>Mid Stream</p>	 <p>Downstream</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Priorità di business</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliamento dei Mercati</li> <li>• Risk Management</li> <li>• Scouting Opportunità E&amp;P</li> <li>• Ottimizzazione ed efficientamento dei processi esistenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottimizzazione dei costi</li> <li>• Approvvigionamento Logistica</li> <li>• Crescita del Retail e Trading</li> <li>• Migliorare la sicurezza degli impianti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione del processo</li> <li>• Riconversione degli impianti</li> <li>• Sviluppo Attività di Marketing</li> <li>• Migliorare la sicurezza degli impianti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienza Asset</li> <li>• Ottimizzazione dei processi di supporto delle attività operative</li> <li>• Innovazione nel ambito HSE</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ICT trends</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet of Things (IoT)</li> <li>• Internet of Everything (IoE)</li> <li>• Business Analytics</li> <li>• Predictive maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Analytics</li> <li>• Predictive maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Analytics</li> <li>• Predictive maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet of Things (IoT)</li> <li>• Internet of Everything (IoE)</li> <li>• Cloud</li> <li>• Business Analytics</li> </ul>

- Direttiva europea Sistemi Intelligenti di Trasporto
- Unbundling servizi aeroportuali
- Port Community System and Single window
- Smart Grid
- Efficienza Energetica
- Mobilità Elettrica
- Green Economy
- E-building & E-lighting
- Generazione distribuita e fonti rinnovabili
- Cross/up selling da commodity elettrico gas

	IoT	Big Data & Analytics	Cloud	Web 3.0 & wearable	XaaS
Smart Metering e Efficienza Energetica	Smart Home, Smart Building, Smart Lighting				
Smart Grid e rinnovabili	Automated Meter Mgmt, Analytical & Remedial, Weather forecast, Real Time Active Monitor				
E-Mobility	Geolocalization, Info Mobility				
Digital Transformation		Proximity Market, Social Sentiment & Social Care			
CRM Transformation	Customer Analytics, Social Care, Marketing Automation				
Plant Maintenance	Smart Lighting, Enhanced SCADA, Outage Mgmt System, Work Force Mgmt				

- Concentrare gli sforzi commerciali verso Grandi Aziende e Cluster produttivi (Machinery e il Retail-Fashion)
- Consolidare la presenza nelle regioni che vedono presente un sistema produttivo importante: Veneto, Emilia, Piemonte
- Costruire soluzioni rivendibili per gli ambiti non ancora consolidati, quali Cloud, verticalizzazioni e applicazioni IoT, CRM, SCM, e-commerce, ...
- Massimizzare il potenziale di roll out internazionale dei Clienti Italiani
- Aumento dei volumi nell'area "consulting"



- Ampliare l'offerta di servizi ingegneristici
- Ingresso in:
  - Dominio Cyber Intelligence & Investigation
  - Domini dell'Homeland protection e Homeland security
  - Cyber security
  - Smart sensors management
  - Geo-Collaboration
  - Segmento delle piattaforme per il controllo
  - Ground station e analisi dei dati provenienti dai satelliti
  - Applicazioni civili basate sui dati catturati dai satelliti





- 

**Soluzioni Di Bilancio Consolidato**

  - Sviluppare una soluzione di Bilancio Consolidato su BPC
  - Modalità di erogazione SaaS0
- 

**Nuove piattaforme di Social Collaboration**

  - Basata su principi open source e open service innovation
  - Favorire l'interoperabilità delle PA
- 

**Soluzioni di Big Data nella Digital Forensics**

  - Approccio più mirato alla ricerca di prove digitali
  - Uso più efficiente dei laboratori e consulenti forensi
- 

**Agricoltura digitale**

  - Farmer's Tool Managing Support System
  - IoT, sensori, gestioni info raccolti, Open Data

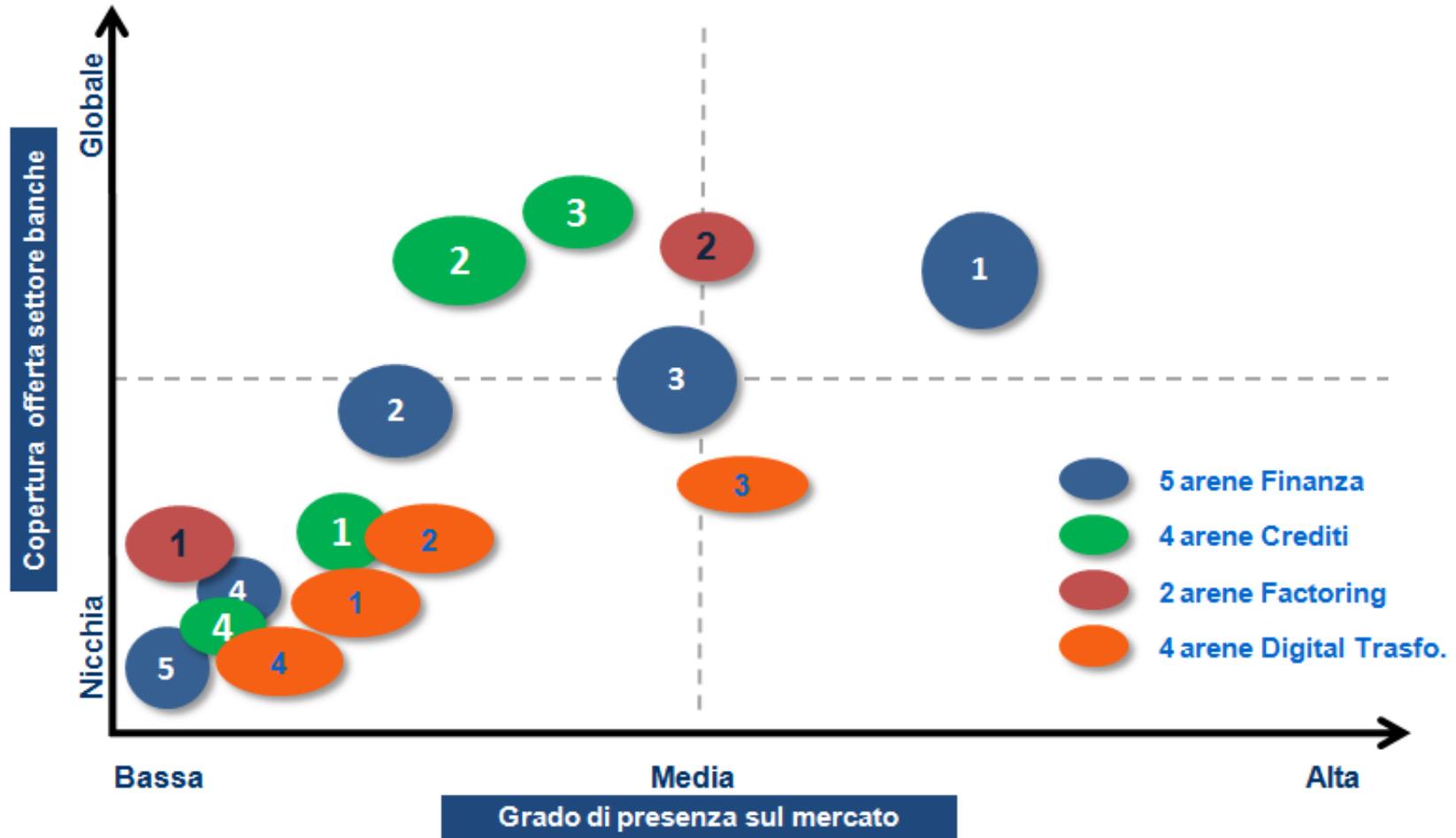
- **Aspetti normativi**

- Quantitative Easing, Bad-Bank di sistema
- Tracciabilità dei pagamenti, avvio dei pagamenti elettronici
- Abbattimento delle barriere procedurali per la conservazione dei dati personali: Cloud

- **Aspetti di mercato**

- Merger & Acquisition
- M&A Popolari e nuova legge per Fondazioni
- Leasing e factoring
- Globalizzazione degli scambi commerciali e banche d'investimento globali come intermediari sui mercati internazionali
- Sviluppo dei player di nicchia della digitalizzazione e del Fintech
- Digital transformation e omnicanalità





## SOCIAL TREND

- Contenimento della spesa sanitaria
- Invecchiamento della popolazione con aumento delle cronicità
- Patient and informal caregivers (familiari, badanti, ecc.), attori del processo di cura

## HEALTHCARE POLICY TREND

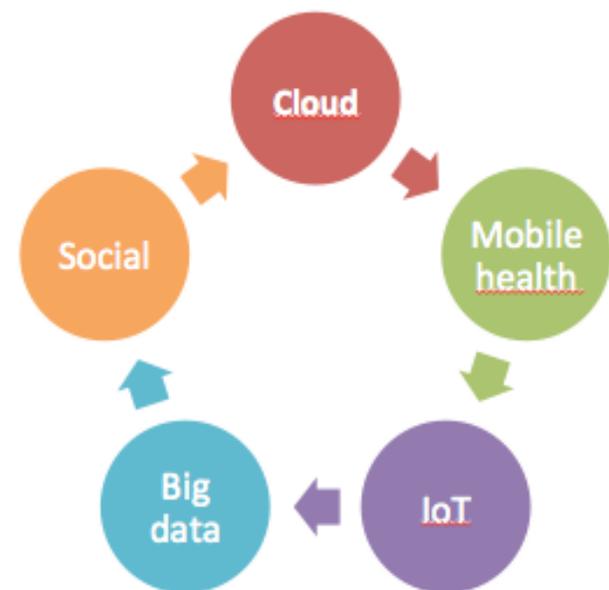
- Deospedalizzazione: l'ospedale impiegato solo per l'acuzie, la cura portata sul territorio
- Aumento della spesa connessa all'invecchiamento

## ORGANIZZAZIONE

- Accorpamento di Aziende Sanitarie in realtà di Area Vasta/Regione
- Centralizzazione degli acquisti ICT a livello Regionale (società in-house) ed anche Nazionale (CONSIP)

## SANITA' PRIVATA

- Possibile contrazione dell'attività in regime convenzionato con il SSN
- Nuovi servizi e soggetti per la teleassistenza sanitaria al cittadino



## TREND DI MERCATO

### Aziende sanitarie e ospedaliere

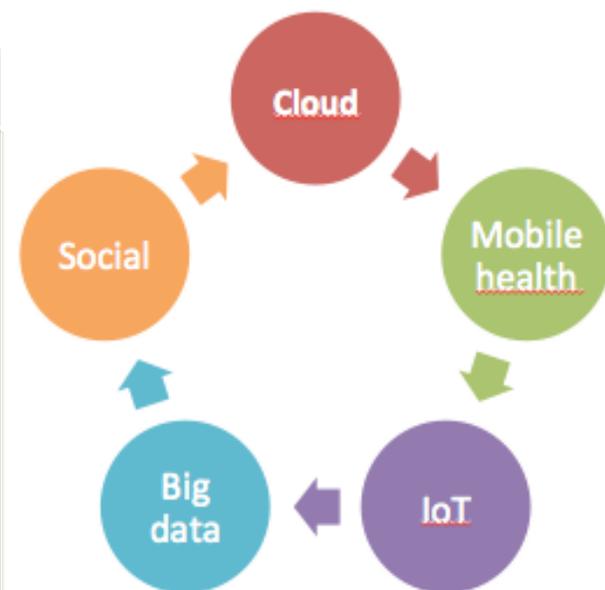
Graduale riduzione dei confini di acquisto diretto di servizi e prodotti ICT

### Società Regionali in-house

Riduzione del ruolo attivo nello sviluppo di progetti

### Enti centrali (Consip, Sogei, ...)

- Consip: estensione come centrale acquisti per soluzioni di Healthcare IT
- Sogei: probabile estensione dei servizi centrali (smartcard, anagrafi)

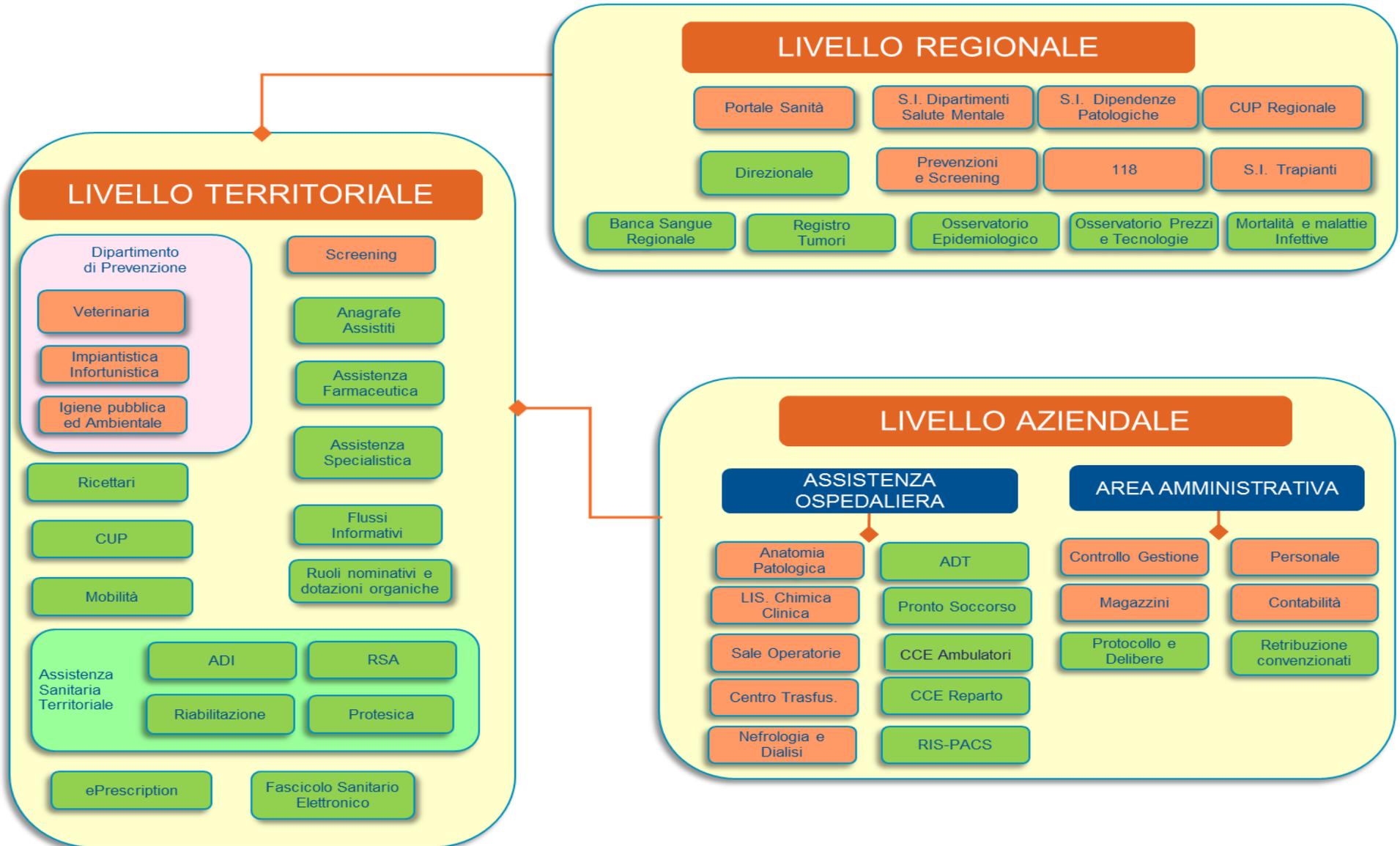


## SANITA' PRIVATA

Possibili processi di accorpamento di privati con sviluppo di grandi Gruppi

## CITTADINI

La partecipazione attiva alla cura sta stimolando la crescita di un mercato di prodotti e servizi di telemedicina e teleassistenza



- Continuare l'espansione del business e le prospettive di **crescita oltre i confini geografici nazionali**.
- Sviluppare all'interno delle singole organizzazioni aziendali le istanze di **contaminazione** e di **connessione** provenienti da un contesto di business e di economia globalizzati.
- Reingegnerizzare i processi aziendali sviluppando **best practise di Gruppo** facilmente replicabili ed adattabili a diversi contesti sociali, culturali e normativi.



## I MERCATI TARGET

- Aree geografiche veicolo di offerta
- Aree geografiche di nuovo ingresso (maggiori Paesi Europei, Asia, Medioriente)
- Aree opportunity driven

## INTERNAZIONALIZ. DELL'OFFERTA

Re-industrializzazione delle soluzioni e dei servizi per rendere fruibili sui mercati esteri i nostri differenziali competitivi

**GLOBAL PRODUCT  
MANAGER**

## NETWORK INTERNAZIONALI

Creare o rafforzare le relazioni con clienti / player / organismi nazionali e internazionali con cui operare all'estero

**GLOBAL ACCOUNT  
MANAGER**

## INVESTIMENTI DIRETTI

Ingresso in mercati selezionati attraverso operazioni di *Mergers & Acquisitions* o investimenti *green field*

**INT'L OPERATIONS  
MANAGER**

**Change Management**

**Portafoglio Offerta**

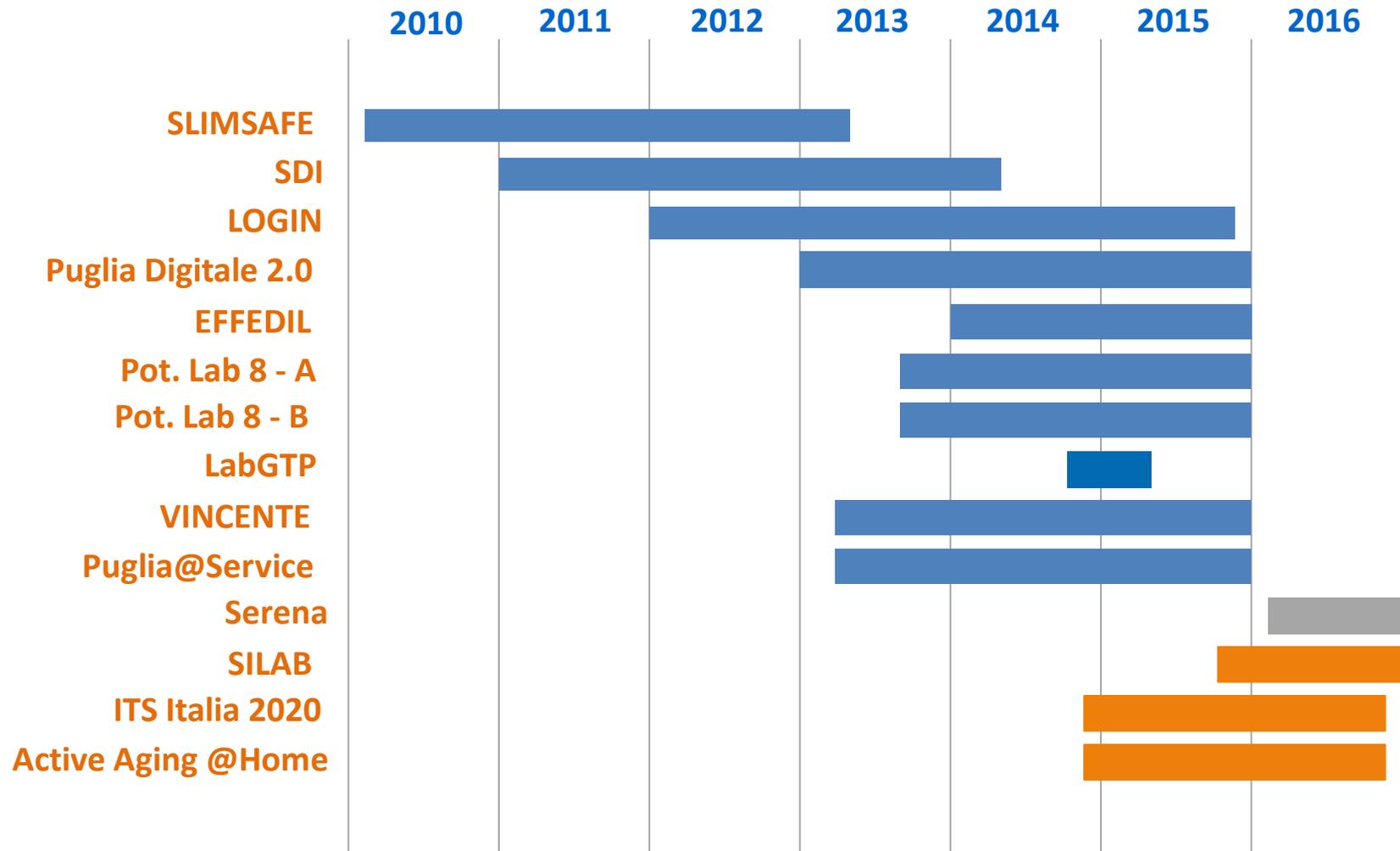
**Partnership: industriali-scientifiche-istituzionali-finanziarie**

**Procedure standard di Gruppo**

**Mercati internazionali**

Nel corso del precedente periodo di programmazione le attività si sono concentrate sui seguenti ambiti:

- **Cloud/SaaS:** Integrazione di componenti multiaziendali per assemblaggio di nuovi Servizi SaaS, integrazione con framework Expo2015 (E015);
- **Big Data e Mobile Assistant:** gestione loyalty dei clienti, sistemi di raccomandation, analisi e suggerimento dei consumi;
- **Energy Optimization:** monitoraggio dell'efficienza energetica nei building e individuazione delle strategie di efficientamento;
- **Mobile Ticketing:** pagamento sosta e trasporti urbani, integrazione Open Data di orari dei mezzi pubblici regionali, pianificazione del percorso ottimale con mezzi pubblici, previsioni traffico;
- **Sanità 2.0:** monitoraggio qualità della vita per anziani e persone fragili, Bioinformatica e Medicina Personalizzata mediante l'uso di informazioni genetiche.



La **Terza Piattaforma** e i suoi paradigmi tecnologici:

- Il **Mobile**, accesso alle informazioni allargato a una estesa gamma di dispositivi portatili e, soprattutto, ai loro utilizzatori;
- Il **Social**, mezzo di comunicazione e di espressione di opinioni, preferenze e gusti, e fonte di informazioni in forma non strutturata;
- Il **Cloud**, piattaforma tecnologica sulla quale basare la costruzione delle infrastrutture e soluzioni IT;
- i **Big Data**, intesi come strumenti di gestione, interpretazione e analisi predittiva delle grandi moli di dati precedentemente citate.

**L'Internet of Things come acceleratore**: generazione di dati da dispositivi intelligenti e economici interconnessi a basso costo.

## Cloud Computing

- **Prodotti su piattaforme cloud:** Edotto, gli applicativi SAP, le soluzioni di Home Factoring, Let's Care, ...
- **Hybrid Cloud:** problematiche di integrazione cloud – on premise

## Mobile e Bring Your Own Device

- **Enterprise Application Store:** riportare il parco applicativo aziendale con il paradigma Mobile, utilizzo dei dispositivi mobili in ambito lavorativo, privacy e sicurezza
- **Smart Cities**

## Internet of Things

- **Benessere e cura della persona:** Ambient Assisted Living, Telemedicina, cartella clinica, wearable devices
- **Manifattura intelligente**

## Big Data

- **Strumenti di Predictive e Advanced Analytics:** Security, Marketing Support
- **Soluzioni Big Data in Cloud**

## SAP

- **Predictive Analysis:** gestione dei guasti sulla catena produttiva, previsione di vendita , gestione campagne marketing...
- **Internet of Things:** IT Manufacturing, fabbrica intelligente

1. **EXPRIVIA OGGI**
2. **LE RAGIONI E I FONDAMENTI DEL PIANO 2015-2010**
3. **LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO**
4. **FINANCIALS**





## Ricavi

- **Obiettivo: 360 milioni** per crescita endogena e esogena
- **Crescita endogena:** per bienni: 2%, 5%, 10%
- **Crescita esogena:** 155 milioni in 6 anni

## EBITDA

- **Obiettivo:** >12% in sei anni inclusa la crescita esogena
- **In valore assoluto:** 44 milioni al 2020

## Target di acquisizione

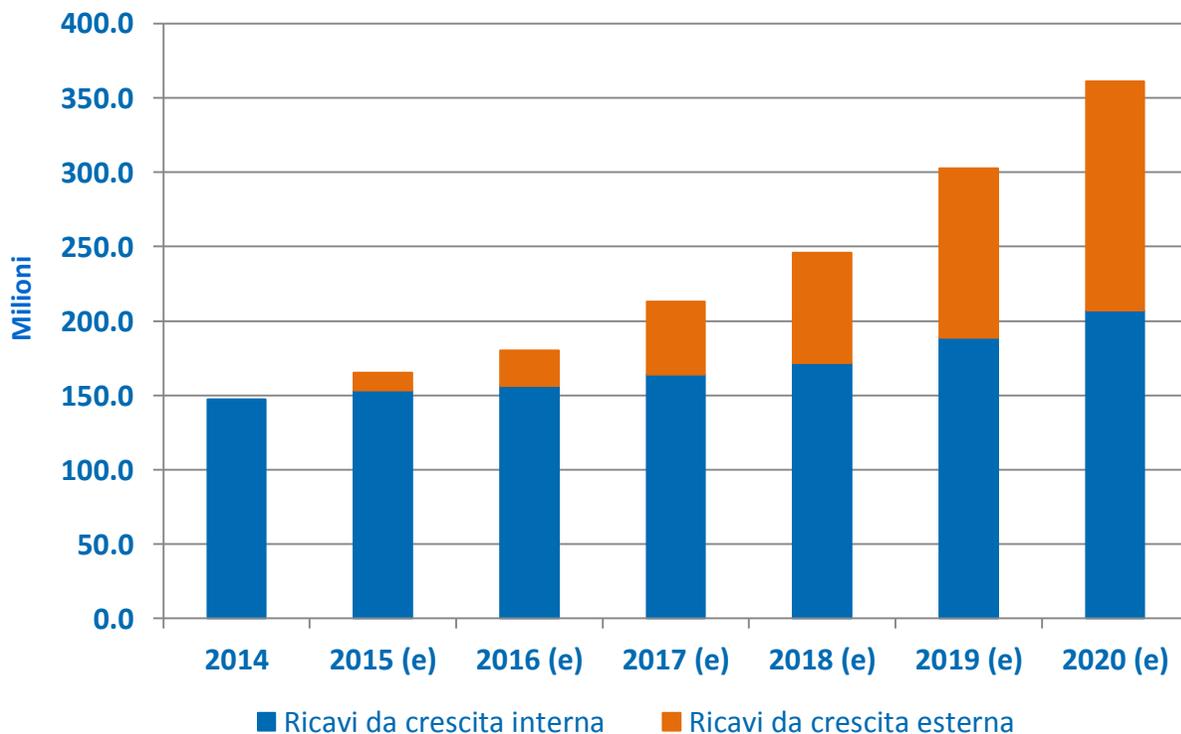
- **CCN / Ricavi**  $\approx$  30%,
- **Debito / Equity**  $\leq$  1,
- **PFN / EBITDA**  $<$  3

## CAPEX

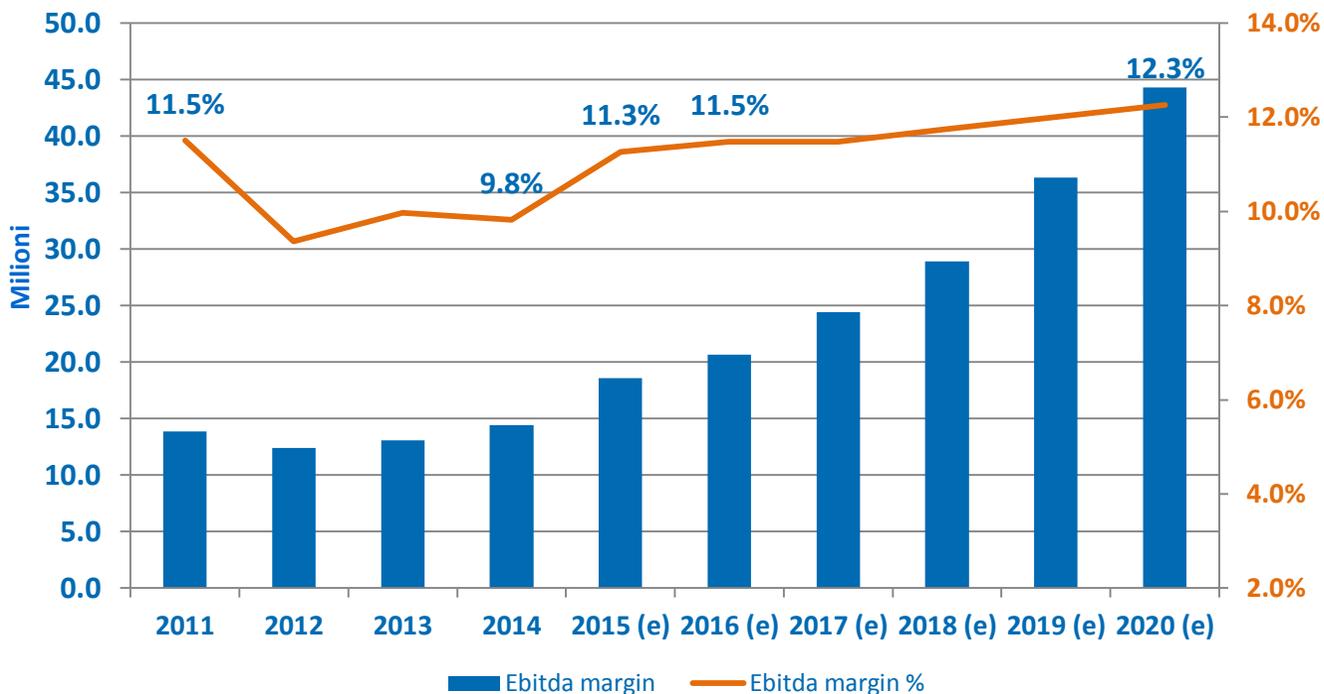
- **Investimenti nello sviluppo dei software proprietari in Area Medica e Banche (1,5-1,7 milioni anno)**
- **Al netto di operazioni straordinarie nel 2015-2022 il rapporto CAPEX/ammortamenti si manterrà intorno a 1.**

## PFN

- **PFN/EBITDA = 2 dal 2015, < 2 e in diminuzione dal 2016**
- **DSO (clienti + WIP) intorno a 175 gg per tutto il periodo del piano**
- **DPO allineato al DSO**
- **CCN/Ricavi inferiore al 20% dal 2017**



- Più che raddoppio dei ricavi attuali, **obiettivo del Piano a 360ml nel 2020**, di cui **205ml** da perimetro attuale e **155ml** da crescita esogena, **CAGR +16%**
- Orizzonte del piano su 6 anni, **CRESCITA ENDOGENA** suddivisa in tre bienni:
  - **2015-2016: consolidamento**
  - **2017-2018: +5%/anno**,
  - **2019-2020: ≈+10%/anno**
  - **ESTERO: ≈20% al 2020**
  - **CAGR: +6%**

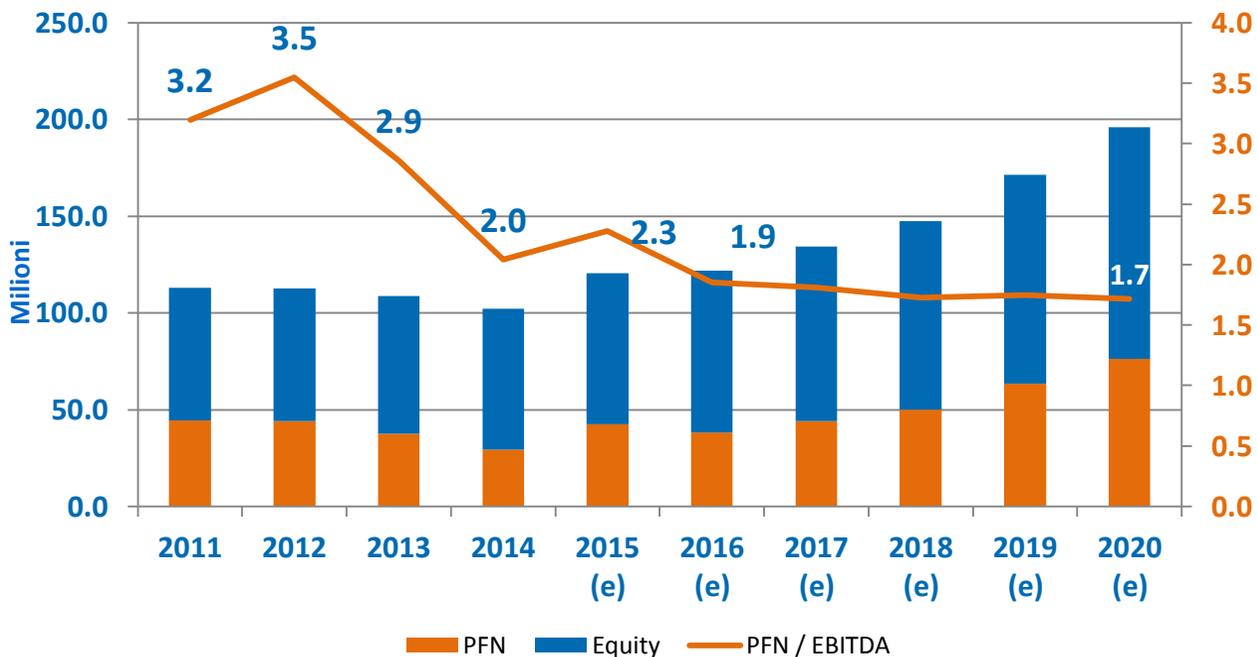


Recupero importante nel 2015 (+15% su 2014, ≈150 bps, **si ritorna al livello del 2011 in termini di incidenza**)

## Obiettivo di Piano:

**EBITDA di 44ml al 2020 (il triplo del 2014, CAGR +21%)**

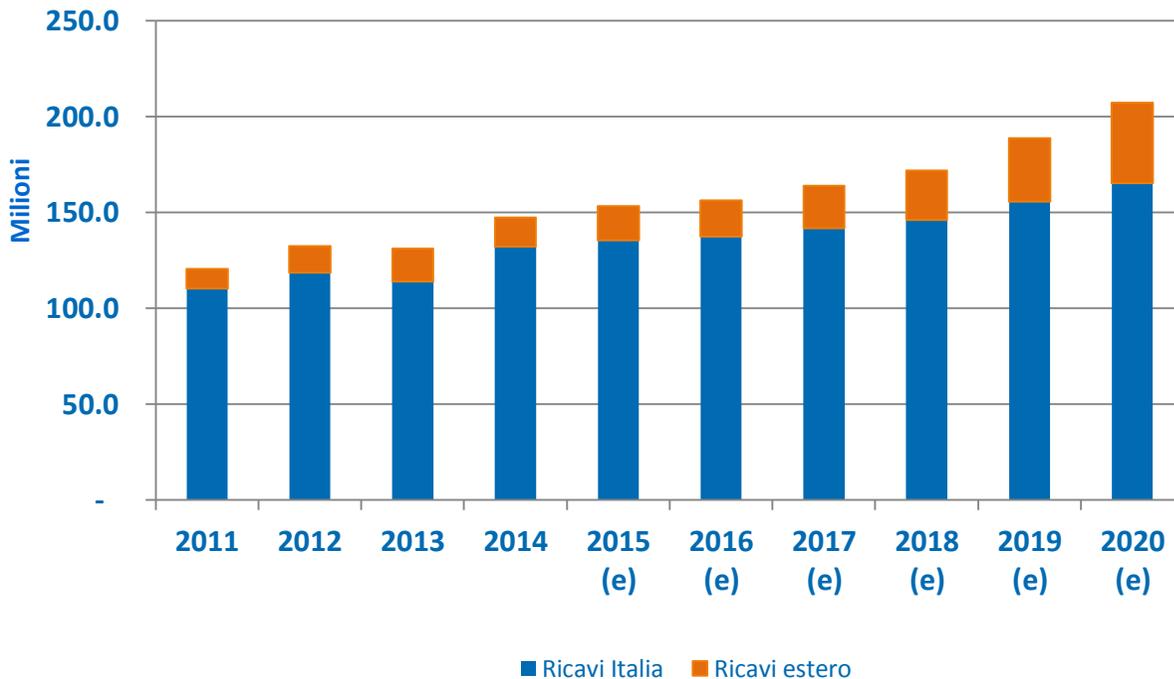
EBITDA margin 12,3% complessivo del contributo delle acquisizioni



I target, al closing, è previsto presentino i seguenti parametri:

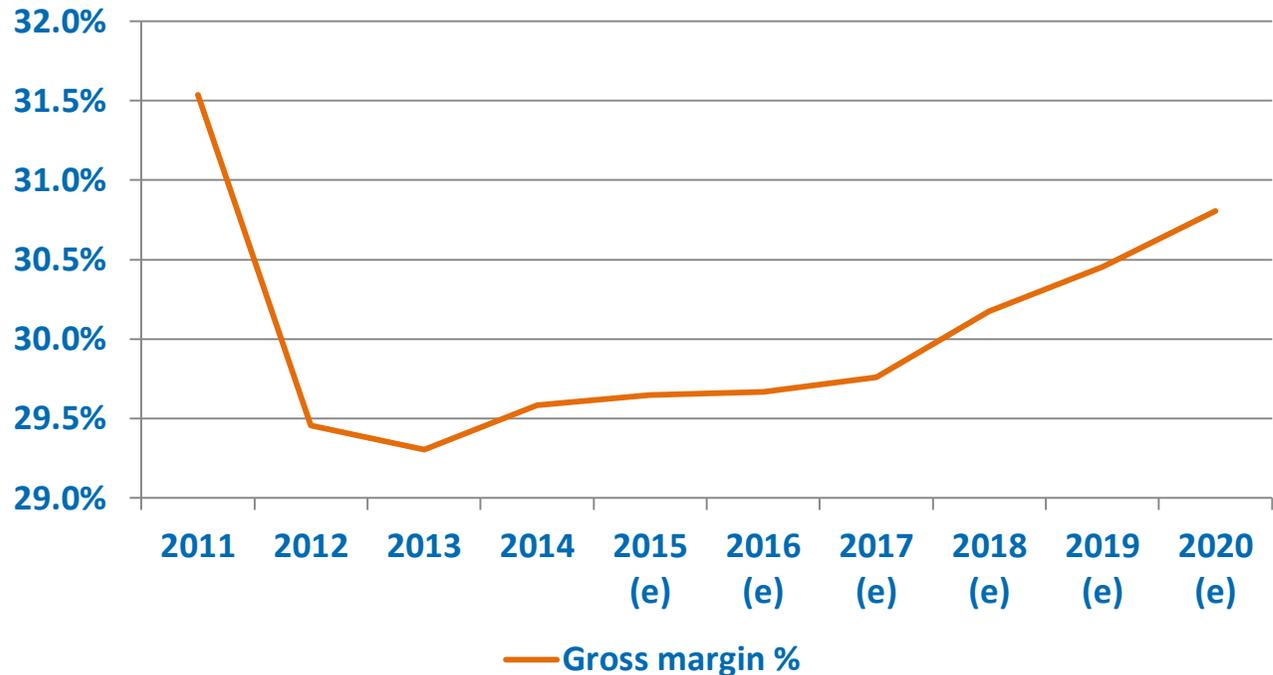
- **NWC / Ricavi  $\approx$  30%,**
- **D/E = < 1,**
- **PFN/Ebitda < 3**

L'equity value complessivo necessario a realizzare il programma di acquisizioni ipotizzato nel Piano è stimato  $\approx$ 35 ml€, finanziato utilizzando la debt capacity senza stressare i ratio finanziari.

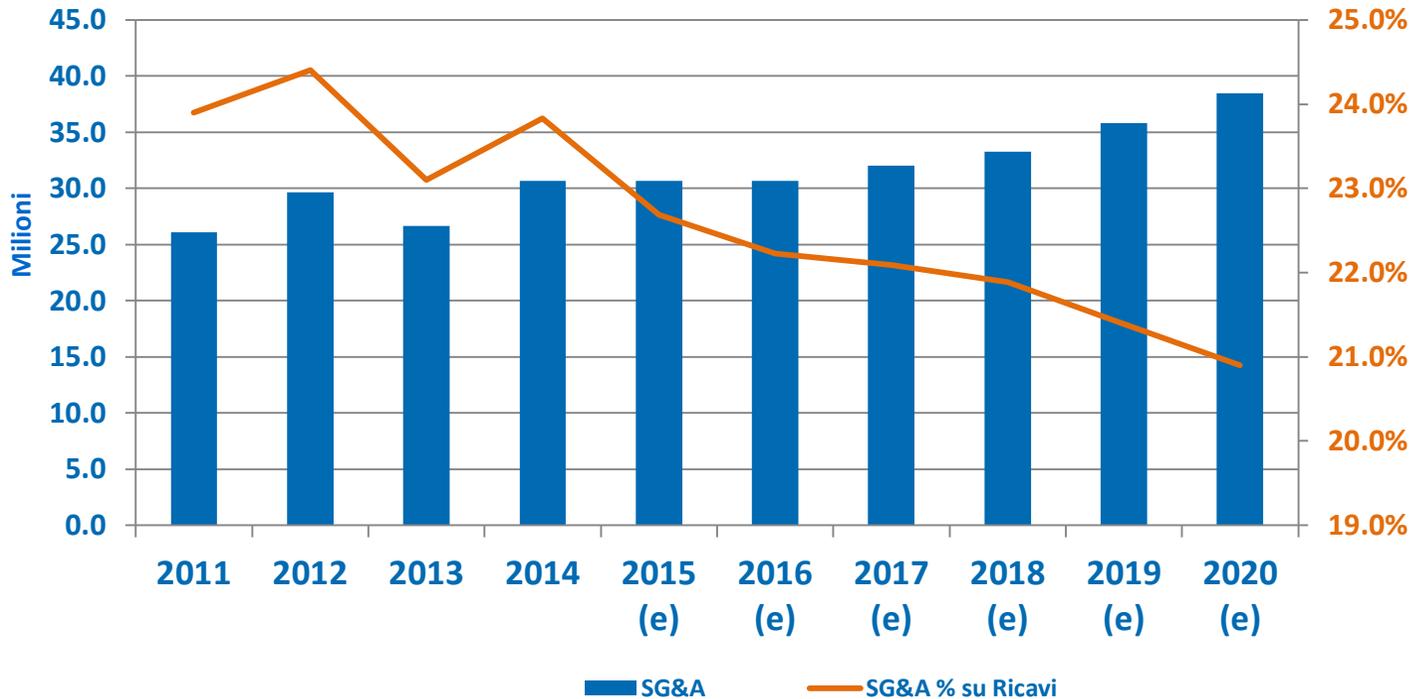


Orizzonte del piano su 6 anni, suddiviso in tre bienni:

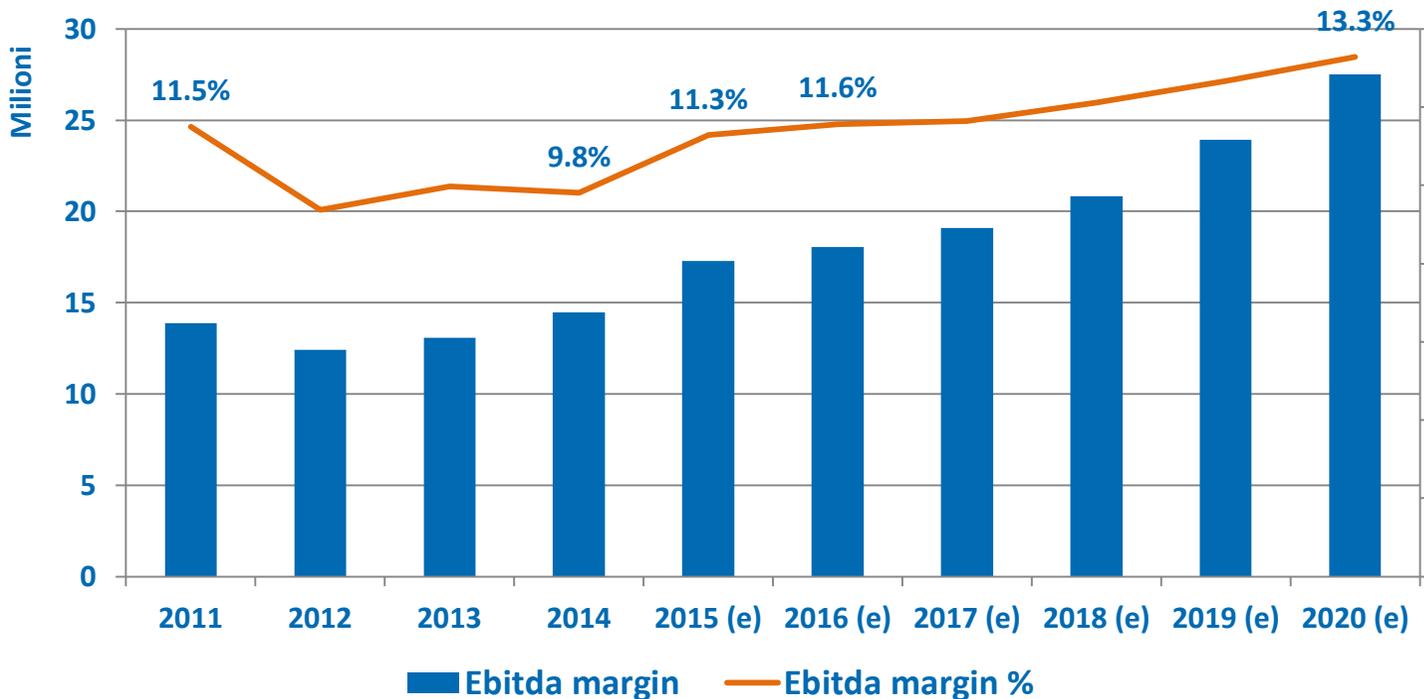
- **2015-2016: consolidamento**
- **2017-2018: +5%/anno,**
- **2019-2020: ≈10%/anno**
- **ESTERO: ≈20% al 2020**
- **CAGR: +6%**



- Prevista un'efficienza media annua del  $\approx 2\%$  sui costi di produzione.
- Previsto l'avvio a fine 2015 di un piano di incentivazione del personale (mbo+welfare), il cui costo è pari a 3,5ml nel 2016, in crescita fino a 5 ml nel 2020



- SG&A flat nel primo biennio.
- SG&A nel 2017-2020 crescono  $\approx 75\%$  del tasso di crescita dei ricavi.
- L'incidenza di SG&A sui ricavi netti si riduce al 21%, dal 24% attuale.



Recupero importante nel 2015 (+15%, ≈150 bps), dovuto agli effetti del riassetto societario e organizzativo.