

# Il ruolo strategico delle IR

## Corso Intermedio

### Attività di IR ordinarie – *Special situations*

Elisabetta Cugnasca  
Head of IR Gruppo Interpump e Presidente Onorario A.I.R.



**EURONEXT**

© Elisabetta Cugnasca.  
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati.

Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con qualsiasi mezzo senza il consenso scritto dell'autrice

# Perché il «Corso Intermedio»?

## Il ruolo strategico delle Investor Relations *Corso intermedio*

Un percorso formativo di



5, 12, 20, 26 giugno 2024

 Euronext  
CORPORATE SERVICES



### Agenda del corso

5 giugno 2024

9.45 - 12.30

Le "special situations" nelle attività ordinarie di IR

9.45 - Registrazione dei partecipanti

10.00 - Casi ed esperienze relative alle attività di un IRM durante:

- Cambio di principio contabile
- Il Capital Market Day
- Situazione di crisi

Elisabetta Cugnasca, Head of IR, Interpump Group S.p.A. e Presidente onorario AIR

Con la testimonianza di: Francesca Pezzoli, Head of Investor Relations, Snam

11.30 - 11.45 Pausa

11.45 - La comunicazione interna con i soggetti apicali alla luce dell'evoluzione del ruolo dell'IRM

Elisabetta Cugnasca con la testimonianza di:

Maria Pierdicchi, membro del Consiglio di Amministrazione di Unicredit e Luxottica, già membro del Consiglio di Amministrazione di Autogrill e Presidente di NedCommunity

12.45 Q&A session e chiusura del webinar

12 giugno 2024

9.45 - 12.00

Le attività straordinarie di IR

9.45 - Registrazione dei partecipanti

10.00 - Casi ed esperienze relative alle attività di un IRM durante:

- Acquisizioni
- Fissione
- Aumento di capitale
- Dual listing

Elisabetta Cugnasca, Head of IR, Interpump Group S.p.A. e Presidente onorario A.I.R.

Con la testimonianza di: Margherita Saccardi, Head of Investor Relations & Sustainability del Gruppo Ferretti e membro del Consiglio Direttivo A.I.R.

# Le «*special situations*» in attività di IR ordinarie



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cosa è una «*Special Situation*»?

- Un **evento «prevedibile/programmato»** o «**inaspettato**» che **potrebbe avere un impatto materiale** sulle attività della Società e/o sull'evoluzione del titolo quotato
  - **evento:** interno alla Società o esterno che influenza specificatamente la Società o il suo settore o che ha conseguenze generalizzate
  - «**programmato/prevedibile/inaspettato**» in relazione alla Società ma soprattutto al mercato finanziario
  - «**materiale**»: non solo da un punto di vista finanziario
  - «**impatto**»: positivo o negativo
- La valutazione deve essere sempre fatta prendendo in considerazione sia la Società sia e **soprattutto il Mercato Finanziario**

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cosa è una «*Special Situation*»?

### ▪ In attività ordinarie della Società

- Cambio di principio contabile
  - È previsto sia dalla Società sia dal Mercato Finanziario se si tratta della adozione generalizzata di un nuovo principio contabile: p.e. IFRS16 nel 2019
- CMD – *Capital Market Day*
  - E' previsto dalla Società e dal Mercato Finanziario se la Società periodicamente aggiorna il Mercato in questo modo, può essere previsto dalla Società ma non dal Mercato (fino a pubblicazione della data) se la Società non ha questa prassi

### ▪ In attività straordinarie della Società:

- Acquisizioni, scissioni, aumenti di capitale
  - Possono essere previste dalla Società ma non dal Mercato fino al loro annuncio

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

- Una «situazione di crisi» è una «special situation» che potrebbe degenerare e mettere a rischio la Società stessa da un punto di vista economico-finanziario e o reputazionale con impatti permanenti sulla Società stessa
- Una crisi può essere
  - Interna o esterna
  - Reversibile o irreversibile
  - Traumatica o manageriale

## *Special situations* in attività ordinarie della Società

- Cambio di principio contabile
- *CMD*
- Situazioni di crisi

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile

- **Due possibili fattispecie**
  - Un cambio derivante da una scelta aziendale
  - L'adozione generalizzata di un nuovo principio contabile
  
- **Perché un cambio di principio contabile può essere definito una «*special situation*»?**
  - Perché potrebbe influenzare l'utile netto o la generazione di cassa
  - Perché potrebbe implicare un cambiamento della reportistica della Società e quindi dei modelli degli analisti
  - Perché gli analisti e gli investitori sono scettici e anche pigri

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile – **Una scelta aziendale**

- **Autogrill, adozione anticipata dell'IRS3** nel marzo 2010
  - Bilancio di esercizio 2009, con applicazione retroattiva ai dati 2008 già pubblicati

### IMPATTO ADOZIONE IFRS3 SUI DATI CONTABILI 2008 GIA' PUBBLICATI

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<p><b>ATTIVO</b></p> <p>Avviamento: - € 600m Altri immobilizzazioni immateriali: + € 674m</p>	<p><b>PASSIVO</b></p> <p>Imposte differite attive: + € 105m Patrimonio Netto: - € 30m Altre riserve: - € 39m Riserva di conversione: + € 9m</p>
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<p>+ € 15m di costi operativi = EBITDA da € 602m a € 586m + € 34m di ammortamenti = EBIT da € 332m a 282m -€ 10m di imposte sul reddito <b>Utile netto: da € 123m a € 84m</b></p>	
<b>RENDICONTO FINANZIARIO</b>	Nessun impatto: minore utile compensato da maggiori ammortamenti	

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile – Una scelta aziendale

- Autogrill, adozione anticipata dell'IRS3 nel marzo 2010
  - **Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»**
    - **Comunicazione «obbligatoria»:** comunicato stampa e illustrazione degli impatti sui dati 2008 in nota integrativa
    - **Comunicazione «facoltativa»:** qualsiasi spiegazione che permetta a investitori e analisti di capire
      - come il valore dell'azienda non ne sia influenzato visto che la generazione di cassa rimane inalterata
      - non ci siano motivi per dubitare della scelta del Gruppo

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Una scelta aziendale

- Autogrill, adozione anticipata dell'IR53 nel marzo 2010
- Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
  - **Comunicazione «obbligatoria»:** comunicato stampa e illustrazione degli impatti sui dati 2008 in nota integrativa

**Autogrill**

**Il CdA approva il bilancio consolidato al 31 dicembre 2009**  
**Margini in crescita e forte generazione di cassa**

**Il Gruppo ha contrastato l'avversa congiuntura e ha conseguito una stabilità di ricavi, migliorando la redditività della gestione corrente e rafforzando la struttura patrimoniale grazie alla forte generazione di cassa.**

- Ricavi a 5.728,4m€, -1,1% rispetto ai 5.794,5m€ del 2008 (-5,1% sul proforma<sup>1</sup>)
- Ebitda a 606,3m€, +3,4% rispetto ai 586,3m€ del 2008 (+3,4% sul proforma)
- Ebitda margin salito al 10,6% rispetto al 10,1% del 2008
- Generazione di cassa<sup>2</sup> per 263,6m€, +149,9% rispetto al 105,5m€ del 2008
- Utile netto di competenza a 37m€, dopo l'applicazione del nuovo principio contabile IFR53R
- Investimenti per 157,6m€ nel 2009
- Indebitamento finanziario netto: 1.934,5m€ al 31 dicembre 2009, -233,2m€ rispetto ai 2.167,7m€ del 31 dicembre 2008

**Outlook 2010**

- Nel 2010, in base a due possibili scenari di andamento del traffico, si prevedono ricavi<sup>3</sup> consolidati compresi tra i 5.925m€ e i 6.025m€ e un Ebitda tra 615m€ e 635m€
- Gli investimenti a 250m€

Nelle prime 9 settimane del 2010: ricavi in crescita del 2,7% a cambi costanti<sup>4</sup> (+3,5% su base comparabile rispetto al corrispondente periodo 2009)

**IFRS3R**

- Nella redazione del bilancio 2009 il Gruppo ha applicato in via anticipata IFR53 Revised con l'obiettivo di migliorare la rappresentazione delle recenti aggregazioni aziendali. L'adozione di tale principio ha consentito in particolare la piena valorizzazione dei diritti contrattuali ("concessioni") di Aldeasa e di VDF e comportato il conseguente significativo aumento degli ammortamenti. I risultati 2008 sono stati opportunamente rettificati.



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile – Una scelta aziendale

- Autogrill, adozione anticipata dell'IRS3 nel marzo 2010
  - Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
    - **Comunicazione «facoltativa»:** utilizzare in modo proattivo la presentazione Risultati FY2009 perché
      - il comunicato stampa non può essere usato per questa finalità
      - il bilancio di esercizio 2009 verrà reso pubblico successivamente all'approvazione dei dati da parte del Consiglio di Amministrazione





# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Una scelta aziendale



Gruppo UBI Banca

# AUTOGRILL

**Company Update** Buy (maintained)

18 March 2010 MARKET PRICE: EUR9.07 TARGET PRICE: EUR10.3 (from EUR9.5)

**Data**

Shares Outstanding (m):	252.0
Market Cap. (EURm):	2,280.3
Enterprise Value (EURm):	4,461.8
Free Float (%):	40.7%
Av. Daily Trad. Vol. (m):	1.31
Main Shareholder:	Benetton Family 59.3%
Reuters/Bloomberg:	AGL IM/AGLMI
52-Week Range:	EUR4.0-EUR9.6

**Performance**

	1m	3m	12m
Absolute	3.4%	5.0%	122.8%
Rel. to Mibtel	-2.5%	5.8%	42.4%

**Financials**

(EURm)	2009	2010E	2011E
Revenues	5,728.4	5,785.4	6,016.7

### Towards a cloudless sky

Following a recent road show with the company, we have increased our TP to EUR10.3 per share (from EUR9.5), maintaining our Buy rating on the stock. While we maintain our 2010-11 estimates basically unchanged, our new reflects lower debt and multiples expansion. The main reasons for our upgrade are: 1) management's long-term outlook with deleveraging also in 2010; 2) a prudent outlook due to no visibility on 2H traffic trends; 3) further synergies from the integration of Alpha and WDF. Main risks in 2010: the rising oil price and the renewal of 14 Spanish concessions., on EV/EBITDA, the stock is trading in line with its peers and at >20% discount to the historical average of the last seven years. Any improvement in traffic data could strongly drive up market forecasts making Autogrill's valuation even more attractive.

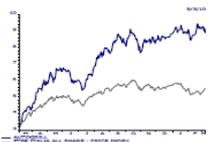
> We appreciate the long term strategy of management. It was to distribute a dividend, thus further de-leveraging in 2010; 2) to adopt IFRS3 which will have a positive effect on the company B/S (lower goodwill, higher intangibles) and lifting FCF generation (higher D&A are non-cash items but are completely tax deductible). We estimate FCF of EUR169 million in 2010 and a further drop in the Net Debt/EBITDA ratio to ca 2.7x (from 2.97x at the end of 2009). We assume a DPS of EUR0.15 (45% payout) in 2010.



# Autogrill

10 March 2010

Price: € 8.86 Target price: € 8.60



**Earnings Release**

Neutral

	2008	2009E	2010E	2011E
EPS Adj. (€)	0.33	0.15	0.29	0.38
DPS (€)	0.00	0.00	0.00	0.00
BVPS (€)	1.91	2.00	2.30	2.68
EV/EBitda(x)	7.4	6.9	6.5	5.8
P/E adj (x)	26.0	60.9	30.2	23.1
Div.Yield(%)	0.0	0.0	0.0	0.0
OpFCF Yield(%)	8.6	12.1	7.3	10.2

Source: Mediobanca Securities

### No catalyst for re-rating

**2009 net profit figure hit by the application of IFRS3**

FY09 results (revenues at €5,728m, EBITDA at €606m) did not provide any major surprises on the group's operational performance, while the net profit line at €37m vs. MB estimates of €103m and the 2009FP figure of €87.7m) was affected by the anticipated application of the revised IFRS3. More notably, AGL succeeded in meeting its target of reducing debt to below €2bn, which now amounts to €1,935m (FCF generation of €233m in FY09) implying a D/EBITDA of 3.1x. The BoD's decision not to pay a dividend was what we had expected, but the news seem to have taken the market by surprise.

**No surprises from 2010 guidance**

For 2010, AGL outlined two possible scenarios, called "Bluster" and "Breeze", which compared to the previous "Storm" and "Hurricane" scenarios clearly highlight greater optimism regarding the group's prospects; group revenues are forecast in the range of €5,925m-€6,025m, with EBITDA between €615m and €635m. We have fine-tuned our 2010-2011 estimates to bring our assumptions on the traffic prospects for US airports and motorways and Italian motorways into line with company guidance. Our 2010 estimates are broadly aligned with company guidance at sales and EBITDA level, whereas we have cut our 2010-11 EPS adj by around 16% and 17% respectively.

**NEUTRAL rating and TGT at €8.60 p.s. confirmed**

As expected, FY09 results did not provide any short-term catalyst, and the poor amount of news that emerged at the presentation does not increase the appeal of the stock on the market. In the longer term, Autogrill's potential is intact, but in the short term, the management looks fully committed to the group's deleverage, without providing any hints on strategic actions which might drive a stock re-rating. As already said, we do not expect earnings momentum to improve materially in the coming months. We therefore keep our NEUTRAL rating on the stock with a TGT price at €8.60 per share.

**Market Data**

Market Cap (€ m)	2,258
Shares Out. (m)	254
Main Shareholder	Ediz. Holding 56.7%
Free Float (%)	43%
52 week range (€)	9.435-3.245
Rel Perf vs FTSE Italia All Share (%)	-1.7%
-1m	-1.7%
-3m	4.8%
-12m	103.0%
21dd Avg. Vol. ('000)	1,663
Reuters/Bloomberg	AGLMI / AGL IM

**Key Financial Data - 2008 (€m)**

Turnover	5,795
EBITDA	586
EBIT	282
Net Profit	94
Shareholders' Funds	487
Net Debt (-) Cash (+)	-2,163
Gearing %	398.1%

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Una scelta aziendale



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

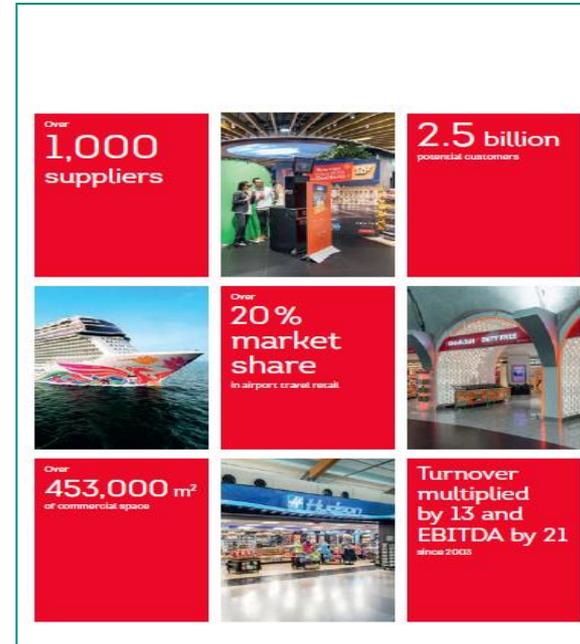
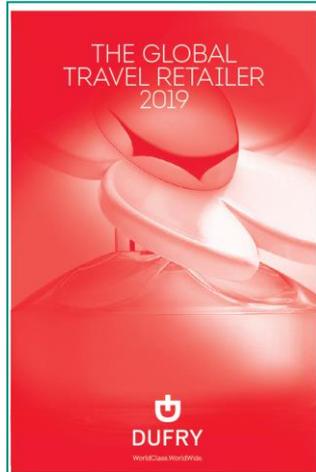
## Cambio di principio contabile – **Adozione generalizzata**

- **Adozione di un principio contabile entrato in vigore in un mercato dove una Società è quotata**
- **Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»**
  - **Comunicazione «obbligatoria»**: comunicato stampa e illustrazione degli impatti in nota integrativa
  - **Comunicazione «facoltativa»**: qualsiasi spiegazione che permetta a investitori e analisti di capire come il valore dell'azienda non sia influenzato visto che la generazione di cassa rimane inalterata

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019



# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019
  - Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
  - Comunicazione «obbligatoria»: comunicato stampa e illustrazione degli impatti in nota integrativa a partire dal 1Q2019

**DUFR**

Media Release  
Basel, May 14, 2019

**Dufry starts positively and accelerates organic growth in the first quarter 2019**

Dufry posted a positive start in 2019 with turnover in the first quarter reaching CHF 1,882.6 million, driven by organic growth of 2.0%. Items growth further improved and reached 46.3%. Adjusted operating cash flow amounted to CHF 159.3 million.

In the first quarter of 2019, organic growth continued to improve and reached 2.0%. The result shows a gradual improvement from the 1.8% seen in Q4 2018, and is all the more positive considering the shift of Easter into the second quarter and high comparables in the previous year. Excluding the impact of South America organic growth would amount to 5.8% and like-for-like to 2.0%.

By geography, performance followed a similar pattern than in previous quarters with division Asia-Pacific and Middle East as well as North America leading the trend. South America remains weak, while Central America performed well. Europe and Africa also saw a growth improvement.

Dufry continued working on expanding and revamping its operations. In the first quarter 2019, the company refurbished 34,402 m<sup>2</sup> and plans to refurbish an additional 34,700 m<sup>2</sup> in 2019. Dufry also opened and expanded 9,100 m<sup>2</sup> of gross retail space and has signed contracts for opening a further 18,800 m<sup>2</sup> in 2019/20.

The release of Dufry's first quarter 2019 results marks the implementation of the IFRS 16 framework in the financials. Given that the new accounting standards have a significant impact on Dufry's Income Statement and Balance Sheet, some of the reported figures are not comparable with 2018. While this press release explains the main results, a more thorough analysis will be made at the request conference call and is available in the Q1 results presentation. Access all Q1 2019 results documents, including press release, presentation, Financial Report SM 2019 - [here](#).

**TURNOVER**

Turnover in the first quarter of 2019 reached CHF 1,882.6 million versus CHF 1,820.0 million in the same period in 2018, representing a total growth of 3.4%. Organic growth was 2.0% to which like-for-like growth contributed 1.3%, while net new concessions added 1.3%. Translational FX effect was +1.4% in the period, mainly due to the strengthening of the US dollar versus the Swiss Franc.

**Europe and Africa**

Turnover in the region reached CHF 702.2 million in the first quarter of 2019, from CHF 718.5 million one year ago. Organic growth in the division reached +2.4%.

In Spain, performance improved and sales were positive, supported by increased passenger numbers and the introduction of several commercial initiatives. Turkey continued the trend seen in the recent quarters and posted double-digit growth. France, Italy, Malta and Africa were also positive. In the UK, performance was healthy supported by ongoing marketing initiatives.

1

### NOTES TO THE INTERIM CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

FOR THE 3 MONTHS ENDED MARCH 31, 2019

#### 1. CORPORATE INFORMATION

Dufry AG (the Company) is a publicly listed company with headquarters in Basel, Switzerland. The Company is the world's leading travel retail company. It operates around 2,560 shops worldwide. The shares of the Company are listed on the SIX Swiss Exchange in Zurich.

The interim consolidated financial statements of Dufry AG and its subsidiaries (Dufry or the group) for the period ended March 31, 2019 were authorized for public disclosure in accordance with a resolution of the Board of Directors of the Company dated May 9, 2019.

#### 2. BASIS OF PREPARATION AND CHANGES TO THE ACCOUNTING POLICIES

##### 2.1 BASIS OF PREPARATION

The interim consolidated financial statements for the period ended March 31, 2019 have been prepared in accordance with IAS 34 Interim Financial Reporting.

The interim consolidated financial statements do not include all the information and disclosures required in the annual financial statements, and should be read in conjunction with Dufry's annual financial statements as of December 31, 2018.

Together with the implementation of IFRS 16, Dufry adapted the chart of accounts with more appropriate subtotals. The comparative figures were reclassified accordingly (see note 15).

##### 2.2 NEW STANDARDS, INTERPRETATIONS AND AMENDMENTS ADOPTED

The accounting policies adopted in the preparation of the interim consolidated financial statements are consistent with those followed in the preparation of Dufry's annual financial statements for the year ended December 31, 2018, except for the following new or revised Standards and Interpretations adopted in these financial statements (effective January 1, 2019). The impact is disclosed in note 14.

Q1 OF 1983 MONTHS REPORT 2020

#### IFRS 16 - Leases (effective January 1, 2019)

(The Group adopted the standard as of January 1, 2019 under the modified retrospective approach)

IFRS 16 replaces IAS 17 and sets the principles for recognition, measurement, presentation of leases, specifying the requirements for disclosures of lessees or lessors more extensive than under IAS 17. The main difference on the Group's financial statements is that IFRS 16 introduces a single lease accounting model and requires lessee to recognize right-of-use assets (ROU) and lease liabilities for certain lease contracts.

To contain a lease, an agreement has to convey the right to control the use of an identified asset throughout the period of use in exchange for consideration, so that the customer has the right to obtain substantially all of the economic benefits from the use of the identified asset and direct the use of the identified asset (i.e. direct how and for what purpose the asset is used). The lease term corresponds to the non-cancellable period of each contract, except in cases where the Group is reasonably certain of exercising renewal options contractually foreseen. Right-of-use assets are capitalized at a value equivalent to the lease obligation at inception and depreciated over the useful life of the asset, except for leases with a remaining useful life of less than 12 months or leases of low value assets.

The lease liability represents the net present value of fixed or in substance fixed lease payments over the lease term. The implied interest charge is presented as interest expenses on lease obligation. Where a lease agreement does not specify a discount rate and as the subsidiaries are financed internally, Dufry uses a discount rate which is the aggregation of the risk free rate for the respective currency and lease duration, increased by individual company risk factors.

At inception the company made an assessment and eventually selects the lease option to extend or terminate the lease. Initial direct costs for contracts signed in the past will not be recognized as part of the right-of-use asset at the date of initial adoption.

Short term leases with a duration of less than 12 months and low value leases, as well as those lease elements, partially or totally not complying with the principles of recognition defined by IFRS 16 will be treated similarly to operating leases i.e. recognized only through the income statement when accrued.

#### 14. IFRS 16 LEASES

The table below shows the changes in presentation or valuation of the financial positions as of January 1, 2019 after adopting IFRS 16. The comparative figures presented during 2018 will not be restated as the company is applying the modified retrospective approach permitted by IFRS.

This table shows all accounts of the statement of financial position and the effects of the IFRS 16 implementation.

INFLUENCE ON THE	2019 BALANCE SHEET	ADJUSTMENT ON DATE OF IMPLEMENTATION	2018 BALANCE SHEET
<b>ASSETS</b>			
Property, plant and equipment	642.1	—	642.1
Right-of-use assets	—	4,554.1	4,554.1
Intangible assets	1,515.8	(14.1)	1,531.2
Goodwill	2,495.0	—	2,495.0
Investments in associates	35.6	—	35.6
Deferred tax assets	128.4	—	128.4
Net deferred tax assets	4.8	—	4.8
Other non-current assets	295.4	(51.9)	295.4
<b>Non-current assets</b>	<b>3,236.9</b>	<b>4,395.2</b>	<b>3,536.2</b>
Inventory	1,052.7	—	1,052.7
Trade and other receivables	62.4	—	62.4
Other accounts receivable	475.8	(51.8)	424.2
Business intangibles	52.2	—	52.2
Cash and cash equivalents	1,532.2	—	1,532.2
Current assets	3,195.4	(51.8)	3,247.2
<b>Total assets</b>	<b>6,432.3</b>	<b>4,343.4</b>	<b>6,783.4</b>
<b>LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>			
Equity attributable to equity holders of the parent	2,898.0	—	2,898.0
Non-current liabilities	625.7	—	625.7
<b>Total equity</b>	<b>3,523.7</b>	—	<b>3,523.7</b>
Borrowings	3,766.3	—	3,766.3
Lease obligations	—	4,635.0	4,635.0
Deferred tax liabilities	425.9	—	425.9
Provisions	62.4	—	62.4
Provision for non-current obligations	51.4	—	51.4
Other non-current liabilities	121.8	(81.4)	14.4
<b>Non-current liabilities</b>	<b>4,376.8</b>	<b>4,553.6</b>	<b>4,738.5</b>
Trade payables	642.4	—	642.4
Borrowings	55.0	—	55.0
Lease obligations	—	561.9	561.9
Income tax liabilities	44.8	—	44.8
Provisions	24.8	—	24.8
Other liabilities	862.1	(14.1)	876.5
Current liabilities	1,499.2	(89.4)	1,588.6
<b>Total liabilities</b>	<b>6,048.9</b>	<b>4,343.4</b>	<b>6,294.5</b>
<b>Total liabilities and shareholders' equity</b>	<b>6,391.6</b>	<b>4,343.4</b>	<b>6,783.4</b>

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019
  - Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
    - **Comunicazione «facoltativa»:** qualsiasi spiegazione che permetta a investitori e analisti di capire come il valore dell'azienda non sia influenzato visto che la generazione di cassa rimane inalterata, tenendo presente come l'impatto del nuovo principio – a livello di debito, per una società che svolge attività in concessione - sia elevato



Avviare il processo di spiegazione prima del 1Q2019  
utilizzando momenti comunicativi diversi da quelli obbligatori  
cercando di ottenere la massima visibilità possibile  
e dando continuità comunicativa

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019
- Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
  - Comunicazione «facoltativa»: CMD maggio 2018 con un apposito focus condotto dal CFO di Gruppo e con 22 slides nella presentazione di 152



DUFRY		NEUTRAL	
Dufry AG   01 June 2018		Price Target: CHF 135	
<b>CMD: Capital allocation, strategy and IFRS 16 impact</b>			
<p>The company hosted a well attended CMD. Discussions focussed on capital allocation, strategy (Digital/Big data, expansion into Asia and Cruise retailing), and IFRS 16 implementation.</p> <p>Capital allocation: Commitment for sustainable shareholder returns was highlighted. Management intends to pay out at least the level of the last (and first) dividend, i.e. CHF200m p.a. a 2.8% yield. Payouts will not decline in any given year. At the same time, the company intends to be active on the M&amp;A side also in future. With some CHF300m excess cash expected to be generated p.a. going forward (post dividend), the company feels comfortable doing both. For that matter the leverage target seems to have been tweaked: 3.5x Net debt/EBITDA is regarded as acceptable if M&amp;A opportunities arise (vs. 2.5x otherwise).</p> <p>Strategy: Digital capabilities will be strengthened to better tailor offers to passengers, increase penetration and face online competition. E.g. the loyalty programme "Dufry REED" and its App will be further rolled out to gather more passenger data. Management also elaborated on the strategy to expand in Asia (48% of global travel retail sales but Dufry only generates 10% of revenues). Dufry intends to tackle the market by expanding not only at airports but also on cruise ships and downtown shops. Lastly, the expansion of retail shops on cruise ships in general will become an increasingly important growth pillar. The aim is to increase exposure from 27 to close to 60 ships next year. The business today represents 2-3% of group revenues, has strong growth potential as demand for cruise trips increases, but comes with lower margins.</p> <p>IFRS 16: The introduction of IFRS 16 in FY-19 will have a profound impact on the structure of the P&amp;L: Fixed concession payments will be capitalized and depreciated. According to latest estimates, EBITDA will increase by CHF1.2bn to CHF1.5bn as a result. Further, EBITDA will be much more volatile: Concession payments can change from fixed (capitalized) to variable (expensed) in any given year as contracts are being re-newed/changed. As a result (and as announced before) adjusted EPS, FCF(E) and RoE, which are largely unaffected by the accounting change, will replace EBITDA as the company's main KPI.</p> <p>VIEW: Good background details on current topics. While not focussed on the CMD operational trends, organic growth and FCF trends look on track. We also like the commitment for shareholder returns after years of M&amp;A. Negative news could come from increased fix volatility in emerging markets. We would also be sceptical on any new ambition in M&amp;A and the related re-leveraging. This would take away one of the bull points: favorable impact on EV valuation on constant de-leveraging.</p>			
<p>LAST CLOSE (CHF) 134</p> <p>MARKET CAP (CHF M) 4,832</p> <p>EPS (CHF) 8.4</p> <p>ROE (%) 46.7</p>		<p>LAST CLOSE (CHF) 134</p> <p>MARKET CAP (CHF M) 4,832</p> <p>EPS (CHF) 8.4</p> <p>ROE (%) 46.7</p>	
<p>2017 2018E 2019E 2020E</p> <p>GROUP REVENUE 4,377 4,850 5,410 6,061</p> <p>EBITDA (CHF) 1,066 1,268 1,383 1,241</p> <p>EBIT (CHF) 766 920 1,051 752</p> <p>EPS (CHF) 8.07 9.49 10.43 6.36</p> <p>EPS (CHF) 8.76 9.76 10.76 6.25</p> <p>FCF 241 656 759 791</p> <p>Net debt (CHF) 1,607 2,054 2,642 2,258</p> <p>RoE (%) 4.8 8.0 8.1 8.0</p> <p>RoE (CHF) 0.20 0.57 0.64 0.11</p> <p>EV/EBITDA (CHF) 12.1 10.6 9.9 9.38</p> <p>Price/CAP (CHF) 8.8 9.4 10.4 11.1</p>		<p>2017 2018E 2019E 2020E</p> <p>GROUP REVENUE 4,377 4,850 5,410 6,061</p> <p>EBITDA (CHF) 1,066 1,268 1,383 1,241</p> <p>EBIT (CHF) 766 920 1,051 752</p> <p>EPS (CHF) 8.07 9.49 10.43 6.36</p> <p>EPS (CHF) 8.76 9.76 10.76 6.25</p> <p>FCF 241 656 759 791</p> <p>Net debt (CHF) 1,607 2,054 2,642 2,258</p> <p>RoE (%) 4.8 8.0 8.1 8.0</p> <p>RoE (CHF) 0.20 0.57 0.64 0.11</p> <p>EV/EBITDA (CHF) 12.1 10.6 9.9 9.38</p> <p>Price/CAP (CHF) 8.8 9.4 10.4 11.1</p>	
<p>ANALYSTS</p> <p>Johannes Wüstem, CFA, CPA, CFP®</p> <p>Equity Researcher, Investor &amp; Liaison</p> <p>+49 189 1268 223</p> <p>jo.wuestem@neutral.com</p>			
<p>From forecasts do not derive any estimate, price target or rating changes.</p>			

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019
- Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
  - Comunicazione «facoltativa»: risultati 1Q2019, apposita sezione della presentazione – 10 slides su 42 – e messa a disposizione, sul sito, di un file Excel con i numeri 2019 e 2018 rettificati

### AGENDA

1. Q1 2019 operational performance Julián Díaz
2. IFRS 16
3. Q1 2019 financials
4. Conclusion

### IFRS 16 - Introduction

- Adopted new standard as of Jan 2019
  - No restatement of 2018 accounts
- New standard has significant impact on the presentation of the Financials
  - Brings leases to the balance sheet
  - Alignment of KPIs
- No economic impact on Dufry
  - No impact on the way we run the business
  - No change in cash flow

*Important disclaimer. The figures shown below do not represent a restatement of Dufry's 2018 financials. These should be seen as indications for helping analysts and the financial community to compare 2019 results.*

Dufry's IFRS 16 pro-forma - 2018 by quarter					
- in CHFm -	Q1 '18	Q2 '18	Q3 '18	Q4 '18	FY '18 <sup>1</sup>
<b>Turnover</b>	<b>1.820,0</b>	<b>2.277,1</b>	<b>2.463,4</b>	<b>2.124,4</b>	<b>8.684,9</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>1.069,9</b>	<b>1.360,7</b>	<b>1.481,6</b>	<b>1.263,5</b>	<b>5.195,7</b>
Lease Expenses	(294,6)	(386,0)	(436,7)	(381,1)	(1.478,4)
Personnel Expenses	(284,8)	(300,1)	(298,4)	(291,9)	(1.175,2)
Other Expenses	(129,5)	(138,6)	(131,3)	(140,1)	(540,5)
Depreciation (excl. RoU)	(43,9)	(49,0)	(48,3)	(61,1)	(202,3)
Depreciation of RoU	(245,1)	(263,9)	(251,7)	(266,4)	(1.007,1)
Amortization	(89,6)	(93,7)	(94,9)	(91,4)	(369,6)
<b>Operating Profit (EBIT)</b>	<b>2,4</b>	<b>138,4</b>	<b>220,3</b>	<b>61,5</b>	<b>422,6</b>
Financial Result (excl. lease interest / FX)	(34,1)	(31,6)	(30,6)	(33,2)	(129,5)
Lease Interest	(42,3)	(47,2)	(43,3)	(44,7)	(177,5)
FX	2,9	(0,9)	(3,9)	(3,6)	(5,5)
<b>Profit before Taxes</b>	<b>(71,1)</b>	<b>58,7</b>	<b>142,5</b>	<b>(20,0)</b>	<b>110,1</b>
Income Taxes	(6,9)	(33,8)	(41,3)	(1,9)	(83,9)
<b>Net Profit</b>	<b>(78,0)</b>	<b>24,9</b>	<b>101,2</b>	<b>(21,9)</b>	<b>26,2</b>
Non-controlling Interest	2,3	(21,2)	(24,9)	(16,4)	(60,2)
<b>Net Profit to equity holders</b>	<b>(75,7)</b>	<b>3,7</b>	<b>76,3</b>	<b>(38,3)</b>	<b>(34,0)</b>
<b>KPI's</b>					
	Q1 '18	Q2 '18	Q3 '18	Q4 '18	FY '18
Operating Profit (EBIT)	2,4	138,4	220,3	61,5	422,6
Acquisition-related amortization	78,0	78,4	83,3	76,8	316,5
<b>Adjusted Operating Profit (adj. EBIT)</b>	<b>80,4</b>	<b>216,8</b>	<b>303,6</b>	<b>138,3</b>	<b>739,1</b>
<b>IFRS 16</b>					
	Q1 '18	Q2 '18	Q3 '18	Q4 '18	FY '18
Net Earnings to equity holders	(75,7)	3,7	76,3	(38,3)	(34,0)
Acquisition-related amortization	77,4	74,1	80,2	75,8	307,4
Lease interest	42,3	47,2	43,3	44,7	177,5
Deferred tax on items above <sup>2</sup>	(19,6)	(13,1)	(18,8)	(18,0)	(69,5)
<b>Adjusted Net Profit</b>	<b>24,4</b>	<b>111,9</b>	<b>181,0</b>	<b>64,2</b>	<b>381,4</b>

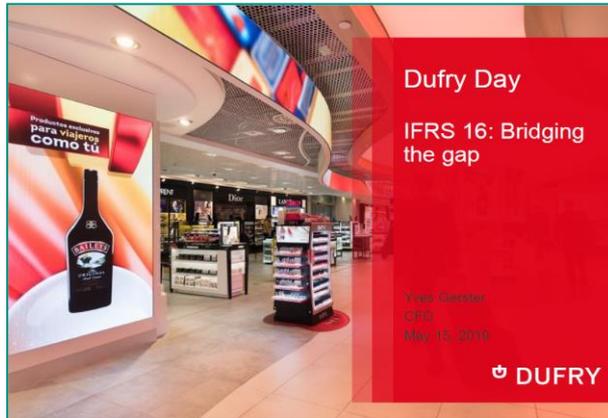
<sup>1</sup> Revised figures for FY 2018

<sup>2</sup> Revised figures for Q1 2018

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## Cambio di principio contabile – Adozione generalizzata

- Dufry, adozione dell'IRS16 a partire dal bilancio 2019
  - Comunicazione «obbligatoria» e comunicazione «facoltativa»
    - Comunicazione «facoltativa»: il giorno dopo i risultati 1Q2019, messa a disposizione di una presentazione di 28 slide interamente dedicata all'argomento focalizzandosi sul 1Q2019



### AGENDA

1. IFRS 16 introduction and overview
2. KPIs
3. Q1 2019 results

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## *Capital Market Day*

- **Strumento di comunicazione finanziaria «di base»**
  - Strumento «facoltativo»
    - Normativa *M.A.R.*
  - Bidirezionale
  - Tipicamente dal contenuto «misto»
  
- **Possibile utilizzo**
  - Presentazione della Società e del suo *Top Management*
  - Momento di approfondimento in relazione a specifici aspetti del business model o particolari eventi che si ritiene meritino un *focus* rispetto al Mercato Finanziario
  - Presentazione del piano strategico della Società

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

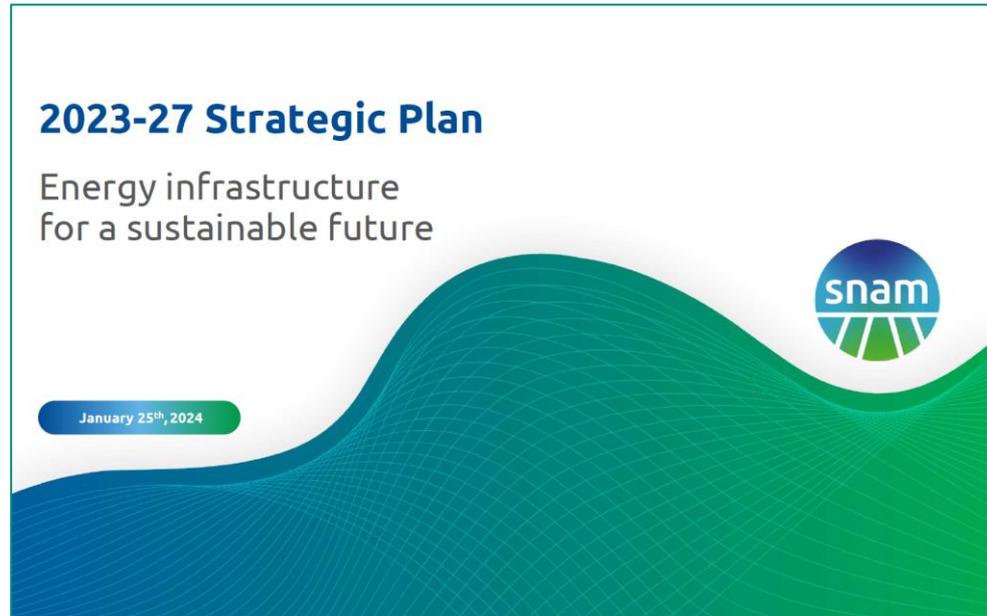
## Capital Market Day

- **Analyst meeting e CMD**

	<b>ANALYST MEETING</b>	<b>CMD (o ID)</b>
<b>SCOPO</b>	Approfondire un particolare evento (p.e. risultati periodici, una transazione)	Presentazione della Società Momento di approfondimento in relazione a specifici aspetti del business model Presentazione del piano strategico
<b>PARTECIPANTI</b>	CEO, CFO e IRM	CEO, CFO, IRM e responsabili del business o di particolari funzioni (p.e. ESG)
<b>TIMING</b>	Stesso giorno dell'annuncio o il giorno successivo	In periodi «morti» (p.e. lontano dalla <i>reporting season</i> )
<b>DURATA</b>	Massimo 2h, Sessione Q&A inclusa	Mezza giornata
<b>LOCATION</b>	Il più vicino possibile agli analisti/investitori	Sede della Società o delle <i>Operations</i>

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*» *Capital Market Day*

- **Snam: 2023-2027 Strategic Plan**, 25 gennaio 2024



# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Capital Market Day

- Snam: 2023-2027 Strategic Plan, 25 gennaio 2024

 comunicato stampa

**Piano strategico 2023-2027: 11,5 miliardi di euro di investimenti per un'infrastruttura multi-molecola al servizio della transizione energetica. Net zero al 2050 su tutte le emissioni e crescita per tutti gli stakeholder**

**Investimenti e principali target al 2027**

- Investimenti totali nel periodo 2023-2027: 11,5 miliardi di euro, +15% rispetto al piano 2022-2026, destinati al rafforzamento delle infrastrutture di trasporto, stoccaggio e GNL e al business della transizione (biometano, CCS, idrogeno ed efficienza energetica). 58% degli investimenti netti allineato ai Sustainable Development Goals e 37% alla Tassonomia Europea
- RAB (Regulatory Asset Base): crescita superiore al 6% medio annuo (5% nel precedente piano)
- EBITDA Adjusted: aumento del 7,4% medio annuo (circa 7% nel precedente piano) grazie alla crescita degli investimenti, alle componenti regolatorie e al contributo del business della transizione energetica
- Utile netto Adjusted: crescita di circa il 4% medio annuo (3% nel piano precedente), nonostante tassi di Interesse più onerosi
- Dividendo: crescita minima aumentata al 3% (rispetto al 2,5% precedente)
- Aumenta all'85% al 2027 (80% nel precedente piano) il peso della finanza sostenibile sul totale del funding
- Potenziamo l'impegno di sostenibilità nel medio-lungo periodo: net zero su tutte le emissioni (Scope 1, 2 e 3) al 2050 e nuovo target sulla biodiversità, con impatto da neutrale (2024) a positivo dal 2027

TARGETS	2023-2027
RAB	>6% CAGR <sup>1</sup>
EBITDA Adjusted	>7% CAGR
Utile netto Adjusted	>4% CAGR
Dividendo	+2,5% al 2023 e +3% min. annuo al 2027

**Visione al 2032**

- Opportunità di investimenti fino a 26 miliardi di euro nel periodo 2023-2032 focalizzati su potenziamento della sicurezza e flessibilità del sistema, e finalizzati alla transizione energetica anche attraverso lo sviluppo della dorsale dell'idrogeno

 Scopri di più

**2023-27 Strategic Plan**

Energy infrastructure for a sustainable future

Guarda il webcast!

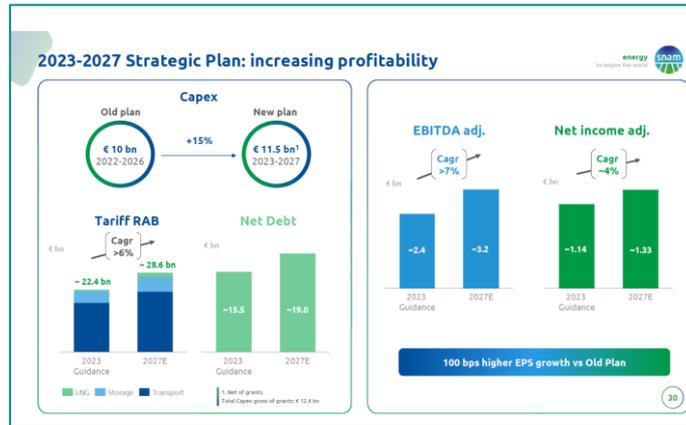
**Approfondisci →**



# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Capital Market Day

- Snam: 2023-2027 Strategic Plan, 25 gennaio 2024



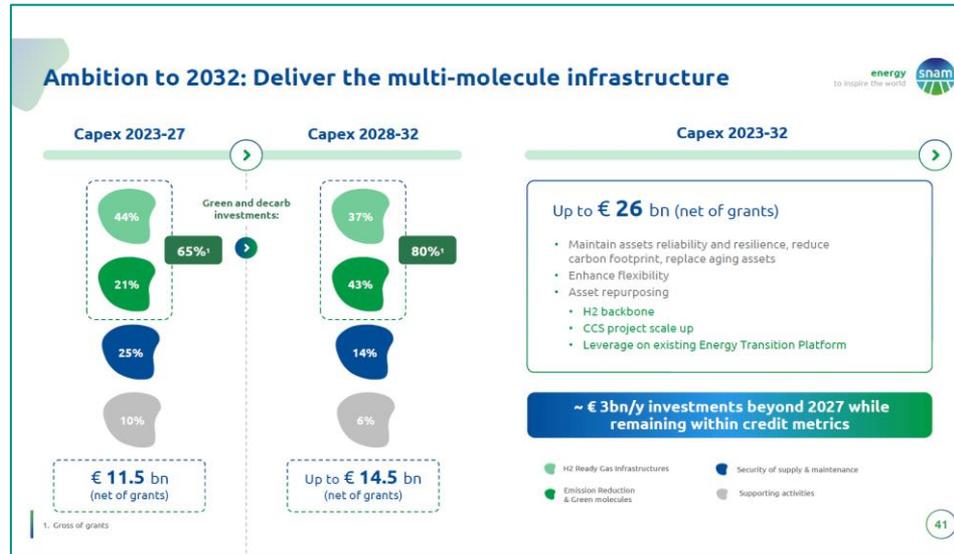
**Sound and visible 2024 outlook**

	Guidance FY 2023	Guidance FY 2024	Target by 2027
<b>Investments</b>	€ 2.1 bn • € 1.9 bn Gas Infrastructure • € 0.2 bn Energy Transition	€ 2.9 bn • € 2.7 bn Gas Infrastructure • € 0.2 bn Energy Transition	€ 11.5 bn
<b>Tariff RAB</b>	€ 22.4 bn	€ 23.8 bn	> 6% CAGR
<b>EBITDA adj.</b>	~ € 2.4 bn	~ € 2.7 bn	> 7% CAGR
<b>Net income adj.</b>	€ 1.14 bn	~ € 1.18 bn	~ 4% CAGR
<b>Net debt</b>	€ 15.5 bn	~ € 17.6 bn	~ € 19.0 bn

# Attività di IR ordinarie – «Special situations»

## Capital Market Day

- Snam: 2023-2027 Strategic Plan, 25 gennaio 2024



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

- Una «situazione di crisi» è una «special situation» che potrebbe degenerare e mettere a rischio la Società stessa da un punto di vista economico-finanziario e o reputazionale con impatti permanenti sulla Società stessa
  
- Una crisi può essere
  - Interna o esterna
  - Reversibile o irreversibile
  - Traumatica o manageriale

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

- **Erika James:** *"no matter causes ... crisis have some recurring features"*
  - *an underlying exceptional event*
  - *external visibility*
  - *subject to media interest*
  - *material impact on Company going-concern or reputation*
  - *emotional impact"*

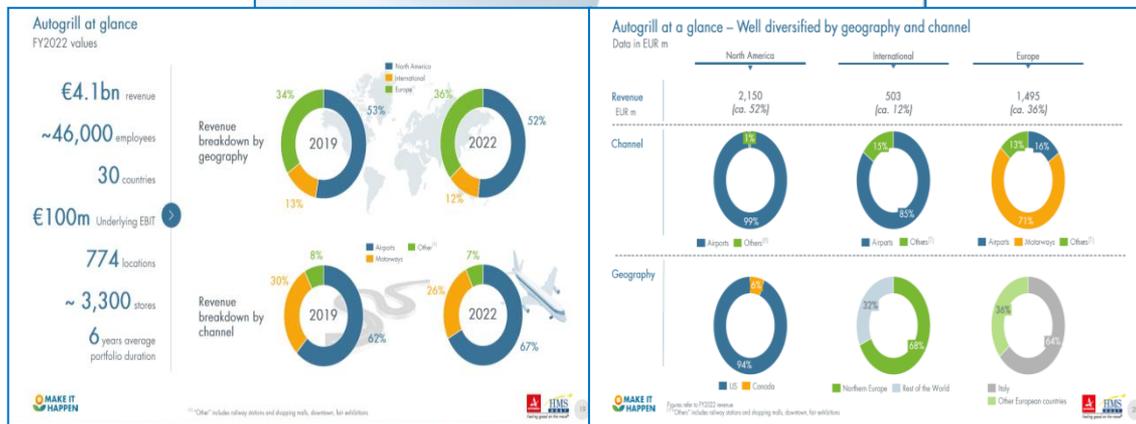
# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

- **6 regole della comunicazione di crisi**
  - Definire e spiegare cosa sia successo
  - Definire gli stakeholder rilevanti
  - Definire i messaggi chiave
  - Definire gli speaker
  - Timing
  - Imparare dalla crisi

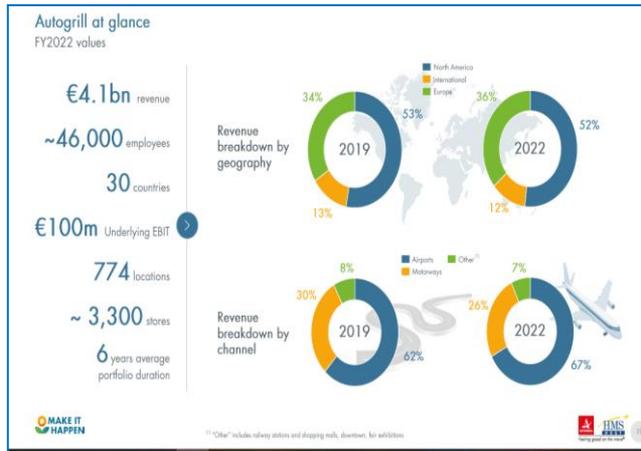
# Attività di IR ordinarie – «Special situations» E cosa è una «situazione di crisi»?

## Company specific – Il caso Autogrill



# Attività di IR ordinarie – «Special situations» E cosa è una «situazione di crisi»?

## Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”



Scomposizione del fatturato:

**2022**

52% in Nord America,  
99% del quale negli aeroporti

**2000**

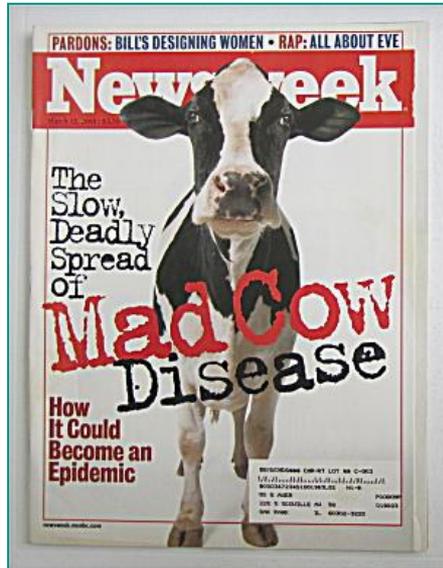
55% in Nord America  
74% del quale negli aeroporti  
e  
31% in Italia  
17% nei centri commerciali

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

### Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”

- Gennaio 2001, individuato a Brescia il primo caso di encefalopatia spongiforme bovina, malattia individuata per la prima volta in allevamenti di bovini in Gran Bretagna



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

### Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”

- **Comunicazione obbligatoria vs. comunicazione facoltativa**
  - **Comunicazione obbligatoria:** nessun obbligo a meno di richiesta da parte della CONSOB
  - Comunicazione facoltativa:

#### Le finalità della comunicazione finanziaria

- **QUAL'È LO SCOPO DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE?**
  - Costruire e proteggere la reputazione dell'impresa e il valore che l'impresa genera attraverso lo svolgimento della propria attività
  
- **QUAL'È LO SCOPO DELLA COMUNICAZIONE FINANZIARIA NELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE?**
  - Costruire e proteggere la reputazione dell'impresa e il valore che l'impresa genera attraverso lo svolgimento della propria attività attraverso la diffusione di informazioni riguardanti l'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa

# Attività di IR ordinarie – «Special situations» E cosa è una «situazione di crisi»?

## Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”

- Comunicazione obbligatoria vs. comunicazione facoltativa
  - **Comunicazione facoltativa:** comunicato stampa 9 febbraio 2001



Press release

Media Relations  
Tel +39 02 4876.3200  
Fax +39 02 4876.3614  
ufficiostampa@autogrill.com  
www.autogrill.com

**Demand for alternative products buffers slowdown in consumption of beef items**

**Autogrill assesses mad cow impact**

Milan, 9<sup>th</sup> February 2001 - Autogrill released the following statement with regard to the impact of the mad cow disease on sales:

In the first five weeks of 2001, sales in Burger King outlets – which account for less than 1% of total group revenues in Italy – were 23.2% below budget projections, but 74% up on the figure for the first five weeks of 2000. Overall revenues for the Quick Service Restaurant Division (QSR) were 2.1% higher than budget projections (and up 22% compared with the corresponding year-earlier period) thanks to the strong performance of the Spizzico outlets, whose revenues were 11.2% above budget projections and 22% higher than revenues for the first five weeks of 2000.

As the above figures clearly indicate, Autogrill is responding successfully to the albeit critical repercussions of the BSE question on the Italian market. Performance in the first five weeks of 2001 confirmed the growth trend in Group revenues in Italy, which rose 8.2% compared with the year-earlier period and were 2.1% up on budget projections.

The Autogrill group has approximately 900 locations in 20 countries. Its overseas operations (including the United States) account for about two thirds of revenues. The group expects to report revenues of more than 3 billion euro and post a profit for 2000.

In the first five weeks of 2001, sales in Burger King outlets – which account for less than 1% of total group revenues in Italy – were 23.2% below budget projections, but 74% up on the figure for the first five weeks of 2000. Overall revenues for the Quick Service Restaurant Division (QSR) were 2.1% higher than budget projections (and up 22% compared with the corresponding year-earlier period) thanks to the strong performance of the Spizzico outlets, whose revenues were 11.2% above budget projections and 22% higher than revenues for the first five weeks of 2000.

Performance in the first five weeks of 2001 confirmed the growth trend in Group revenues in Italy, which rose 8.2% compared with the year-earlier period and were 2.1% up on budget projections.

# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*» E cosa è una «situazione di crisi»?

## Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”

- Comunicazione obbligatoria vs. comunicazione facoltativa
  - **Comunicazione facoltativa:** comunicato stampa 9 febbraio 2001



# Attività di IR ordinarie – «*Special situations*»

## E cosa è una «situazione di crisi»?

### Company specific – Il caso Autogrill – “Mucca pazza”

- Comunicazione obbligatoria vs. comunicazione facoltativa
  - **Comunicazione obbligatoria:** risultati finanziari 2000, comunicato stampa 27 marzo 2001



Press release

Media Relations  
Tel +39.02.4826.3250  
Fax +39.02.4826.3614  
ufficiostampa@autogrill.com  
www.autogrill.com

**Revenues rise 14.7% to 3,041.1 million euro, cash flow increases 27% to 258 million euro. EBITDA rises 21.1% and represents 12.3% of net earnings. Workforce expands 10%**

**Autogrill, results for 2000: revenues up, EBITDA + 21%**

Milan, 27<sup>th</sup> March 2001 - At a meeting today chaired by Gilberto Benetton, the Board of Directors of Autogrill S.p.A. approved the consolidated and parent company draft annual reports for 2000 to be submitted for the approval of the Shareholders' Meeting convened for 27 April on first call and 4 May on second call.

Performance in 2001. The first two months of 2001 saw an increase in sales and significant improvements in operating results in Europe. With regard to growth, new outlets were opened in Switzerland and major contracts were renewed in Spain.

In the USA, operations in airports, which account for 75% of total sales, showed like-for-like growth of more than 5%, with significantly enhanced margins. In the first two months, two major contracts were renewed, for restaurant services at Cincinnati airport and for management of the service areas on the New Jersey Garden State Parkway.

# Le «*special situations*» in attività di IR ordinarie



# «Special situations» – Cosa è una «Special Situation»?

## Attività di IR ordinarie – «Special situations»

### Cosa è una «special situation»?

- Un **evento «prevedibile/programmato»** o **«inaspettato»** che **potrebbe avere un impatto materiale** sulle attività della Società e/o sull'evoluzione del titolo quotato
- **evento**: interno alla Società o esterno che influenza specificatamente la Società o il suo settore o che ha conseguenze generalizzate
- **«programmato/prevedibile/inaspettato»** in relazione alla Società ma soprattutto al mercato finanziario
- **«materiale»**: non solo da un punto di vista finanziario
- **«impatto»**: positivo o negativo
- La valutazione deve essere sempre fatta prendendo in considerazione sia la Società sia e **soprattutto il Mercato Finanziario**

## Attività di IR ordinarie – «Special situations»

### Cosa è una «special situation»?

- **In attività ordinarie della Società**
  - Cambio di principio contabile
    - È previsto sia dalla Società sia dal Mercato Finanziario se si tratta della adozione generalizzata di un nuovo principio contabile: p.e. IFRS16 nel 2019
  - CMD – *Capital Market Day*
    - È previsto dalla Società e dal Mercato Finanziario se la Società periodicamente aggiorna il Mercato in questo modo, può essere previsto dalla Società ma non dal Mercato (fino a pubblicazione della data) se la Società non ha questa prassi
- **In attività straordinarie della Società:**
  - Acquisizioni, scissioni, aumenti di capitale
    - Possono essere previste dalla Società ma non dal Mercato fino al loro annuncio

## Attività di IR ordinarie – «Special situations»

### E cosa è una «situazione di crisi»?

- Una «situazione di crisi» è una «special situation» che potrebbe degenerare e mettere a rischio la Società stessa da un punto di vista economico-finanziario e o reputazionale con impatti permanenti sulla Società stessa
- Una crisi può essere
  - Interna o esterna
  - Reversibile o irreversibile
  - Traumatica o manageriale

## «*Special situations*» – Cosa bisogna fare?

- **Studio della normativa di riferimento**
  - Comprendere i vincoli e le opportunità della strategia comunicativa
- **Valutazione il più possibile oggettiva del situazione della Società e della percezione che il Mercato Finanziario ha della Società nel determinato momento storico**
  - Riflettere soprattutto sulle critiche
- **Dalla comunicazione «obbligatoria» a quella «facoltativa»**
  - Non sempre è necessario molto lavoro addizionale

# «Special situations» – Cosa bisogna ricordare?

## Le finalità della comunicazione finanziaria

- QUAL'È LO SCOPO DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE?
  - Costruire e proteggere la reputazione dell'impresa e il valore che l'impresa genera attraverso lo svolgimento della propria attività
- QUAL'È LO SCOPO DELLA COMUNICAZIONE FINANZIARIA NELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE?
  - Costruire e proteggere la reputazione dell'impresa e il valore che l'impresa genera attraverso lo svolgimento della propria attività attraverso la diffusione di informazioni riguardanti l'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa



E. Cugnasca, 8 febbraio 2023 | 17



*«Comunicare bene  
quando le cose vanno bene,  
comunicare benissimo  
quando le cose vanno male»*

