

Signori Azionisti,

desideriamo condividere alcune riflessioni in merito all'esercizio 2013, il primo interamente sotto la gestione di questo Consiglio di Amministrazione, in particolare sulle principali attività svolte e sui risultati raggiunti.

Nel corso del 2013 abbiamo dovuto affrontare i nodi fondamentali – già emersi l'anno precedente - che ponevano questa Società di fronte al rischio concreto di non poter far fronte ai propri impegni finanziari. A fronte di un andamento economico generale e di settore fortemente negativo in Italia e in Spagna, il debito in scadenza nell'arco di poco meno di 12 mesi ha richiesto infatti la definizione di un piano che permettesse di perseguire il riequilibrio finanziario, anzitutto attraverso un aumento di capitale e una rinegoziazione del debito, ed il rilancio industriale della Società, ottenendo la Vostra fiducia e l'accordo delle banche finanziatrici.

Il Piano per lo Sviluppo 2013-15 è stato definito e approvato dal Consiglio di Amministrazione tra dicembre 2012 e marzo 2013, e l'aumento di capitale ha ottenuto l'approvazione dell'Assemblea lo scorso 29 maggio 2013, con successiva esecuzione dello stesso aumento e stipulazione del nuovo contratto di finanziamento, permettendo alla Società di ristabilire l'equilibrio finanziario e le condizioni di stabilità indispensabili allo sviluppo del business.

Il Piano triennale è volto al rafforzamento delle nostre attività *core*, che passa attraverso tre direttrici fondamentali: il mantenimento dell'elevata qualità del prodotto, l'espansione dell'offerta ed il costante aumento della produttività. Il Piano si fonda su cinque pilastri fondamentali: l'innovazione editoriale e il rafforzamento qualitativo dei "power brand"; lo sviluppo e l'ampliamento dell'offerta digitale; la focalizzazione del portafoglio sulle aree di business in cui il Gruppo può esprimere una solida leadership; il presidio della marginalità attraverso il recupero di efficienza, l'aumento della produttività e della flessibilità; le dismissioni di attivi *non-core*.

Ciascuno di questi obiettivi, da perseguirsi nel triennio, ha avuto nel corso del 2013 risultati in linea o migliorativi con quanto previsto dal Piano per l'anno stesso, segnando un netto cambio di passo e dando un nuovo ritmo alla trasformazione del nostro Gruppo.

Sono anzitutto stati realizzati tempestivamente, ed in misura superiore al previsto, i risparmi da efficienze di processo e di prodotto e la riduzione dei costi, anche attraverso gli accordi sindacali per la riduzione degli organici. I benefici per circa 92 milioni di Euro (rispetto agli 82 milioni di Euro previsti) hanno contribuito a mantenere l'EBITDA in linea con l'obiettivo dell'anno, bilanciando l'andamento del mercato pubblicitario peggiore di quanto previsto, che ha limitato i ricavi a 1,315 milioni di Euro, in calo del 13,1% rispetto all'anno precedente.

L'Indebitamento Finanziario è stato ridotto anche attraverso le dismissioni di asset non-core, già completate per oltre due terzi del valore previsto per il biennio 2013-2014. Oltre alle operazioni principali, quali la cessione della quota di controllo del Gruppo Dada e del comparto immobiliare di San Marco/Solferino, sono state chiuse o cedute attività che generavano perdite operative e non erano in linea con i target di Piano.

In Italia la concessionaria di pubblicità ha ulteriormente rafforzato la propria leadership, anche grazie all'acquisizione delle concessioni di raccolta di editori terzi per numerose testate quotidiane.

Nel 2013 sono state attivate nuove iniziative in ambito digitale con un significativo impegno di risorse (investimenti complessivi pari a 41 milioni di Euro, in particolare nel campo dell'innovazione tecnologica e digitale) e che riguardano, tra le principali attività, sia il lancio del nuovo sito di *gazzetta.it* e lo sviluppo editoriale del nuovo *corriere.it*, sia il restyling della Digital Edition del *Corriere della Sera* e del sito di Amica, unitamente al lancio della nuova testata *Living*, dei Canali Scuola, Cucina e Cinema di *corriere.it*. In Spagna, degni di nota il lancio del nuovo sito *elmundo.es* e dell'edizione vespertina di *El Mundo*, introducendo per la prima volta, per il nostro Gruppo, la piattaforma di pagamento per i contenuti online. Sono inoltre stati raggiunti accordi di partnership per incrementare le copie digitali del Gruppo (con

Telefonica in Spagna e Mediaset in Italia) e sono stati realizzati numerosi progetti nell'ambito delle social communities (*Passaparola, MIO, Twigis.it* tra i principali) e sviluppate e lanciate nuove App (*El Mundo, El Mundo Deportivo, Marca, City1Tap* e *App4Mi*).

In ambito editoriale, è stata definita la strategia nell'area Verticali, razionalizzando e riorganizzando i nostri filoni tematici in modo strutturato e attraverso le differenti piattaforme (carta+web+tv), puntando sui seguenti settori: femminili (*Amica, Io Donna, Leiweb, LeiTv*), Familiari (*Oggi*), Arredo e Design (*Living e Abitare*), LifeStyle e Maschili (*Style, Dove, Dove Tv*), verticali Corriere (Motori, Salute, Tecnologia, Moda, Cucina) ed infine Infanzia, con Sfera.

L'estensione nell'ambito dell'e-commerce e dei servizi contestualizzati ha avuto un'accelerazione lo scorso anno, con progetti quali *QuiMammeShop* (in Italia e Spagna), *CorriereSelection* e *GazzaSelection*, *Made.com*, *MyBeautyBox*.

Come conseguenza di tali azioni, il peso dei ricavi digitali è cresciuto di ulteriori 2 punti percentuali rispetto al 2012, superando l'11% dei ricavi complessivi, mentre le nostre testate hanno visto un forte incremento degli abbonati digitali, ed una continua crescita degli utenti unici dei nostri siti. Abbiamo inoltre adeguato e concentrato i sistemi di CRM, che da 14 stanno convergendo in un unico database nel corso di quest'anno, permettendoci di avere informazioni preziose e univoche sui nostri lettori e clienti.

Inoltre, abbiamo realizzato grandi eventi in Italia, in Spagna e all'estero (Giro d'Italia, Maratona di Milano, la Noche del Deporte, 3 Color Run, 6 Gran Fondo in Usa e Israele, Gazza Winter e Gazza Summer, Fashion Week, Cibo a Regola d'Arte, Sfilata di Telva in Plaza Colon a Madrid, Il Tempo delle Donne, oltre ad aver raggiunto l'accordo per organizzare il primo Dubai Tour, tenutosi a febbraio 2014) e ci siamo mossi con accordi anche in campo internazionale (Marca Colombia e Marca Arabia; Sfera Cina, Messico e Spagna).

E' stata un'annata molto positiva per RCS Libri: abbiamo vinto il Premio Strega con Walter Siti, autore di *Resistere non serve a niente*, 12 libri sono entrati nella top ten delle classifiche settimanali, 13 sono i libri che hanno venduto più di 50.000 copie. E' stato ottenuto il record dei due migliori esordienti dell'anno per narrativa straniera (Joel Dicker, prossimo alle 500.000 copie) e italiana (Irene Cao, 300.000 copie vendute in Italia e diritti mondiali venduti in 12 paesi). Autori principali che hanno lasciato la concorrenza per venire con RCS sono stati Susanna Tamaro, Corrado Augias, Walter Siti, Andrea Vitali, Cristina Parodi, Antonio Pennacchi, solo per citare i principali. Anche sul fronte Illustrati e Education abbiamo raggiunto risultati importanti.

E' stata attivata una costante comunicazione con il mercato finanziario, attraverso conference call e roadshow che hanno dimostrato il forte interesse di investitori istituzionali per la nostra Società. Lo scioglimento del Patto di Sindacato nonché gli effetti dell'Aumento di Capitale hanno determinato un aumento del flottante della società: oggi circa il 30% del capitale di RCS MediaGroup è in mano a fondi istituzionali nazionali ed internazionali, che credono nel Piano e nelle prospettive della società e apprezzano il lavoro finora svolto dal management.

E' stata messa a punto una nuova organizzazione, con un team manageriale coeso, composto da manager interni e manager provenienti da altre esperienze. Un management che ha condiviso valori e li ha trasmessi all'interno delle proprie strutture, motivando i propri collaboratori. Tutte le aree aziendali e le funzioni lavorano in modo sempre più integrato e mirato ai risultati ed alla generazione di cassa.

Sono state gestite con la necessaria tempestività e severità situazioni derivanti dal passato che non ci saremmo aspettati di dover affrontare: il caso RCS Sport, che ha creato un danno economico e di immagine, è emblematico. Perseguiamo con assoluta intransigenza qualunque situazione di questo tipo.

Nel 2013 il contesto macroeconomico ha evidenziato su base annua un andamento ancora recessivo, sia in Italia sia in Spagna, tuttavia nel terzo trimestre 2013 il PIL ha interrotto la propria discesa in Italia e ha registrato una crescita appena positiva in Spagna. Le aspettative per il 2014 da parte di istituti specializzati si

focalizzano su una moderata crescita del PIL nei due Paesi, con un mercato pubblicitario sul mezzo stampa previsto per il 2014 ancora in decremento.

In relazione alle dinamiche macroeconomiche sostanzialmente già riflesse nelle previsioni del Piano per lo Sviluppo 2013-2015, i ricavi nel loro complesso sono previsti nel 2014 in crescita anche per effetto del pianificato sviluppo delle attività digitali, trasversali a tutte le aree di attività del Gruppo. In tale contesto l'EBITDA ante oneri non ricorrenti è previsto in crescita, con l'obiettivo di triplicarlo rispetto al 2013.

Continueranno anche nel 2014 le attività di valorizzazione di *asset* ritenuti *non core*, con l'obiettivo di raggiungere il target previsto dal Piano per lo Sviluppo 2013-2015 (250 milioni di euro complessivi): anche grazie a tale contributo, l'indebitamento del Gruppo è atteso in contrazione rispetto al 31 dicembre 2013. Tenuto conto di quanto premesso, in assenza di eventi allo stato non prevedibili e ferma restando la preoccupazione derivante dalle condizioni ancora instabili del contesto macroeconomico (e il conseguente effetto in primis sull'evoluzione del mercato pubblicitario), si prevede un risultato netto ancora negativo sebbene in miglioramento rispetto a quanto registrato nell'esercizio 2013.

Possiamo dire con serenità che tutto quanto fatto, con il supporto e condivisione del Consiglio di Amministrazione, permette di guardare con fiducia al corrente anno, certamente sfidante in termini di risultati da raggiungere, ma che parte da una solida base. In un mercato e in paesi dal quadro economico ancora incerto, vogliamo puntare sulla nostra capacità di eseguire quanto previsto, attivando continuamente nuove iniziative volte ad incrementare l'efficienza, promuovendo a livello di settore iniziative congiunte per il miglioramento dell'assetto produttivo e distributivo, garantendo capacità di reazione alle sfide che il mercato ci pone ogni giorno, attraverso il consolidamento di attività e la capacità di discernere la attività *core* da quelle non strategiche.

Questo è il percorso che continueremo a perseguire, nell'interesse degli Azionisti e di tutti gli *stakeholder*, garantendo sempre la necessaria trasparenza e continua valutazione delle misure necessarie a raggiungere gli obiettivi previsti.

Il Presidente

Angelo Provasoli

L'Amministratore Delegato

Pietro Scott Jovane

