

ARNOLDO MONDADORI EDITORE S.p.A.

Capitale Euro 67.979.168,40

Sede Legale in Milano

Sede Amministrativa in Segrate (MI)

**Resoconto intermedio di gestione
al 30 settembre 2014**

Cariche Sociali e organismi di controllo

Consiglio di Amministrazione

Presidente

Marina Berlusconi

Amministratore Delegato

Ernesto Mauri

Consiglieri

Pier Silvio Berlusconi

Pasquale Cannatelli

Bruno Ermolli

Martina Forneron Mondadori

Danilo Pellegrino

Roberto Poli

Oddone Pozzi

Angelo Renoldi

Mario Resca

Cristina Rossello

Carlo Sangalli

Marco Spadacini

Collegio Sindacale

Presidente

Ferdinando Superti Furga

Sindaci Effettivi

Francesco Antonio Giampaolo

Franco Carlo Papa

Sindaci Supplenti

Ezio Maria Simonelli

Francesco Vittadini

Indice

Relazione sulla gestione

Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione al 30 settembre 2014	9
- Libri	16
- Periodici Italia	22
- Pubblicità Italia	26
- Periodici Francia	28
- Retail	30
- Radio	32
- Altri business e Corporate	33
- Situazione finanziaria e patrimoniale	34
- Informazioni sul personale	38
- Investimenti	40
- Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del terzo trimestre	40
- Altre informazioni	40
- Evoluzione prevedibile della gestione	41

Situazione patrimoniale-finanziaria e conto economico consolidati

- Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata	44
- Conto economico consolidato	46
- Conto economico complessivo consolidato	47
- Conto economico consolidato - terzo trimestre	48

Relazione del Consiglio di Amministrazione

Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione al 30 settembre 2014

Il quadro macroeconomico internazionale continua ad essere caratterizzato da un progressivo rallentamento delle economie emergenti e da una relativa stabilità di quelle mature.

In Italia, la congiuntura è rimasta debole; il Ministero dell'Economia ha rivisto le previsioni sul PIL, atteso a -0,3% per il 2014 e in crescita solo a partire dal 2015 (+0,6%; fonte Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza, settembre 2014).

Anche in Francia i principali indicatori macroeconomici non mostrano sensibili miglioramenti rispetto all'anno precedente: il PIL atteso per il 2014 è stato rivisto al +0,4% (-0,4 punti rispetto all'avvio d'anno - fonte FMI, dati a settembre), mentre il tasso di disoccupazione è rimasto stabile intorno al 10,3% (fonte Eurostat, dati a luglio).

I mercati di riferimento del Gruppo Mondadori hanno mostrato i seguenti andamenti nel periodo in esame:

- in Italia
 - il mercato dei libri ha presentato, nel terzo trimestre dell'anno, seppur in misura meno accentuata rispetto al primo semestre, una contrazione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, pari allo 0,9% a valore. Nei primi nove mesi pertanto il mercato risulta in flessione del 4,3% a valore (fonte Nielsen, dati a settembre). Pur non compensando il calo del mercato "fisico" risulta invece in crescita il mercato digitale dell'*e-book*;
 - è proseguita, a tassi inferiori, la contrazione del mercato dei periodici che aveva caratterizzato il primo semestre, con un calo delle diffusioni dell'8,7% (fonte interna, dato ad agosto) e della raccolta pubblicitaria dell'8,7% (fonte Nielsen, dato a settembre);
- in Francia
 - la situazione del mercato dei periodici presenta un *trend* decrescente, sia per la raccolta pubblicitaria, che registra un calo dell'8,6% (rielaborazione interna di dati Kantar Media ad agosto) sia per le diffusioni che, nel canale edicola, diminuiscono dell'8,0% (fonte interna, dato ad agosto).

Nel contesto di mercato sopra delineato, il Gruppo ha registrato nel periodo in esame **ricavi consolidati di 859,6 milioni di Euro**, in riduzione del 7,7% rispetto ai 931,2 milioni di Euro dei primi nove mesi del 2013; a perimetro omogeneo, considerando il conferimento delle attività di raccolta pubblicitaria della concessionaria a Mediamond S.p.A. (società consolidata con il metodo del patrimonio netto) avvenuto nel mese di gennaio 2014, **il calo dei ricavi consolidati è pari al 4,8%**.

I dati del Gruppo al 30 settembre 2014 confermano, con una più marcata accelerazione, il miglioramento e il recupero di redditività già evidenziati nel primo semestre dell'esercizio; in particolare, il terzo trimestre, a ricavi sostanzialmente allineati a quelli del precedente esercizio, a perimetro omogeneo, registra un risultato netto positivo dopo un prolungato trend negativo (sette trimestri).

Alla flessione dei ricavi è stata contrapposta una maggiore riduzione dei costi operativi, in calo di 86 milioni di Euro, che ha consentito **un significativo miglioramento del margine operativo lordo, in crescita dagli 8,9 milioni di Euro dell'esercizio precedente ai 36,0 milioni di Euro** del periodo in esame.

A tale *performance* ha contribuito, per oltre il 50%, l'Area Periodici (Italia e Francia), per l'effetto combinato della maggiore efficienza, derivante dalle azioni sui prodotti, della riduzione dei costi operativi e di minori oneri di ristrutturazione.

Il risultato operativo consolidato è stato pari a 18,8 milioni di Euro, rispetto ai -9,6 milioni di Euro del 2013, con ammortamenti di attività materiali ed immateriali per complessivi 17,2 milioni di Euro (18,5 milioni di Euro nei primi nove mesi 2013).

Il risultato prima delle imposte è positivo per 1,0 milioni di Euro, rispetto a un risultato negativo di 26,2 milioni di Euro dell'esercizio precedente; nel periodo gli oneri finanziari sono ammontati a 17,8 milioni di Euro (16,6 milioni nel pari periodo 2013).

Il risultato netto consolidato, dopo il risultato di pertinenza di terzi, si attesta a -7,5 milioni di Euro rispetto ad una perdita di 32,3 milioni di Euro dello stesso periodo del 2013.

Il cash flow degli ultimi dodici mesi è stato positivo per 49,5 milioni di Euro, risultato di un flusso positivo ordinario per 9,8 milioni di Euro e straordinario per 39,7 milioni, quest'ultimo prevalentemente correlato all'aumento di capitale finalizzato a giugno e agli effetti dell'operazione di conferimento in *Mediamond*.

Nei primi nove mesi dell'esercizio, che hanno peraltro risentito di fenomeni di stagionalità, l'assorbimento di cassa ordinario è stato pari a 8,6 milioni di Euro (-82,5 milioni nel corrispondente periodo del 2013), mentre la gestione non operativa ha generato 44,4 milioni di Euro (compresi gli effetti dell'aumento di capitale e dell'operazione di conferimento in *Mediamond*).

La **posizione finanziaria netta** al 30 settembre 2014 è risultata, di conseguenza, **in sensibile miglioramento**, attestandosi a **-327,4 milioni di Euro** rispetto ai -363,2 milioni di Euro di fine 2013 (-376,9 milioni di Euro al 30 settembre 2013).

I principali elementi dei settori in cui opera Mondadori sono:

- nell'Area **Libri**, in un mercato che ha registrato una lieve flessione nel terzo trimestre (-0,9% a valore), il Gruppo ha incrementato la propria quota, rispetto al primo semestre del 2014, al 26%, confermando la *leadership* in Italia, nonostante la differente calendarizzazione del programma editoriale, rispetto all'esercizio scorso. Nel mese di settembre, è stato lanciato l'ultimo romanzo di Ken Follett, *I giorni dell'eternità*, che ha conquistato il primo posto assoluto nelle classifiche di vendita, e rappresenta il primo fra i titoli degli autori più rilevanti in pubblicazione entro la fine dell'anno.
Nel comparto *educational*, nel periodo in esame, registrano un andamento positivo i ricavi di vendita dei libri di testo per la scuola primaria e dell'attività museale. In sostanziale miglioramento il margine operativo lordo;
- l'Area **Periodici Italia** ha proseguito nel *trend* del primo semestre registrando un andamento migliore rispetto al settore di riferimento per diffusioni e pubblicità. Mondadori si conferma *leader* di mercato con una quota, a valore, pari al 32,2% ed in crescita (30,5% al 30 settembre 2013). Tale positivo risultato è riconducibile a:
 - focalizzazione sui prodotti nei segmenti in cui il Gruppo è *leader*, quali moda, salute e benessere, cucina, in un'ottica di integrazione multimediale con le attività *digital*;
 - lancio della nuova testata *Il mio Papa* e trasformazione di *Starbene* da mensile a settimanale;
 - interventi di razionalizzazione del portafoglio delle testate (riduzione di 11 *magazine* da giugno 2013);
 - continue azioni volte alla riduzione dei costi operativi.

Le **attività internazionali**, tramite Mondadori International Business, registrano un aumento dei ricavi di circa il 6%, rispetto al medesimo periodo del 2013, principalmente riconducibile alle *performance* delle 23 edizioni di *Grazia* e di *Icon* in Spagna, lanciato a novembre 2013.

Particolarmente significativa, in ottica di sviluppo delle attività digitali, è stata l'acquisizione del *marketplace London-Boutiques.com*, finalizzata al lancio, avvenuto l'11 novembre, della piattaforma globale integrata di *fashion e-commerce* del brand *Grazia* (www.graziashop.com);

- l'Area **Periodici Francia** conferma il successo di vendita delle testate *Top Santé* (+19%), *Pleine Vie* (+10%) e *Closer* (+6%). Le attività *digital* registrano una significativa crescita (+37% a perimetro omogeneo) rispetto all'anno precedente: sia i ricavi della pubblicità *online*, che per effetto dell'incremento del 36% rappresentano il 10% dei ricavi pubblicitari complessivi, sia i dati di traffico *web* e *mobile* aumentano rispetto all'anno precedente;
- nell'Area **Retail** è proseguita la strategia tesa a contrastare il *trend* negativo del mercato con azioni finalizzate alla riduzione dei costi operativi, alla progressiva revisione di *network* e *format*, per sviluppare un nuovo *concept* di libreria del futuro. La categoria Libro ha registrato un positivo andamento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente con una *performance* superiore al mercato ed una *market share* sul segmento in crescita dal 13,4% al 14,7%;
- nell'Area **Radio** il mercato ha risentito di un andamento negativo della raccolta pubblicitaria, in particolare nei mesi da giugno ad agosto, che ha impattato le *performance di R101*, dopo un avvio positivo nel primo trimestre;
- nell'ambito delle **Attività Digitali** sono, inoltre, proseguite le azioni di potenziamento del *team* dedicato allo sviluppo dei *business*. I ricavi complessivi delle attività puramente digitali, volte ad una più ampia valorizzazione dei contenuti editoriali del Gruppo, sono risultati in crescita dell'8,7% rispetto ai nove mesi del 2013.

Dati economici dei primi nove mesi 2014 e 2013:

Conto economico consolidato (Euro/milioni)	Periodo al 30/09/14	% sui ricavi	Periodo al 30/09/13	% sui ricavi	Delta %
Ricavi delle vendite e delle prestazioni (*)	859,6	100,0%	931,2	100,0%	(7,7%)
Costi per il personale (**)	169,9	19,8%	206,1	22,1%	(17,6%)
Costi per materie prime, suss., di consumo e merci (***)	151,4	17,6%	128,7	13,8%	17,6%
Costi per servizi	480,9	55,9%	553,4	59,4%	(13,1%)
Godimento beni di terzi (****)	26,5	3,1%	31,6	3,4%	(16,1%)
Oneri (proventi) diversi	(7,9)	(0,9%)	1,5	0,2%	n.s.
Proventi (oneri) da partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	(2,8)	(0,3%)	(1,0)	(0,1%)	n.s.
Rettifiche per fattori non ricorrenti: (positive)/negative	3,4		27,3		
Margine operativo lordo al netto dei fattori non ricorrenti	39,4		36,2		8,8%
Margine operativo lordo	36,0	4,2%	8,9	1,0%	n.s.
Ammortamenti di immobili, impianti e macchinari	7,2	0,8%	8,6	0,9%	(16,3%)
Ammortamenti delle attività immateriali	10,0	1,2%	9,9	1,1%	1,0%
Risultato operativo	18,8	2,2%	(9,6)	(1,0%)	n.s.
Proventi (oneri) finanziari netti	(17,8)	(2,1%)	(16,6)	(1,8%)	7,2%
Proventi (oneri) da altre partecipazioni	-		-	-	
Risultato del periodo prima delle imposte	1,0	0,1%	(26,2)	(2,8%)	n.s.
Imposte sul reddito	6,5	0,8%	4,4	0,5%	47,7%
Risultato di pertinenza di terzi	(2,0)	(0,2%)	(1,7)	(0,2%)	17,6%
Risultato netto	(7,5)	(0,9%)	(32,3)	(3,5%)	n.s.

(*) Considerato il conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità S.p.A. a Mediamond S.p.A., i ricavi registrano un decremento pari al 4,8%.

(**) Considerato il conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità S.p.A. a Mediamond S.p.A. e al netto dei costi di ristrutturazione, il costo per il personale registra un decremento pari al 8,1%.

(***) Include la voce di bilancio "Decremento (incremento) delle rimanenze".

(****) Inclusi nella voce di bilancio "Oneri (proventi) diversi".

Dati economici del terzo trimestre 2014 e 2013:

Conto economico consolidato (Euro/milioni)	3° trim. 2014	% sui ricavi	3° trim. 2013	% sui ricavi	Delta %
Ricavi delle vendite e delle prestazioni (*)	310,4	100,0%	318,9	100,0%	(2,7%)
Costi per il personale (**)	52,5	16,9%	58,1	18,2%	(9,6%)
Costi per materie prime, suss., di consumo e merci (***)	54,9	17,7%	48,4	15,2%	13,4%
Costi per servizi	164,2	52,9%	181,6	56,9%	(9,6%)
Godimento beni di terzi (****)	8,8	2,8%	10,2	3,2%	(13,7%)
Oneri (proventi) diversi	8,3	2,7%	5,2	1,6%	59,6%
Proventi (oneri) da partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	(0,6)	(0,2%)	(1,2)	(0,4%)	(50,0%)
Rettifiche per fattori non ricorrenti: (positive)/negative	2,9		7,8		
Margine operativo lordo al netto dei fattori non ricorrenti	24,0		22,0		9,1%
Margine operativo lordo	21,1	6,8%	14,2	4,5%	48,6%
Ammortamenti di immobili, impianti e macchinari	2,4	0,8%	2,9	0,9%	(17,2%)
Ammortamenti delle attività immateriali	3,5	1,1%	3,2	1,0%	9,4%
Risultato operativo	15,2	4,9%	8,1	2,5%	87,7%
Proventi (oneri) finanziari netti	(5,5)	(1,8%)	(6,1)	(1,9%)	(9,8%)
Proventi (oneri) da altre partecipazioni	-		-	-	
Risultato del periodo prima delle imposte	9,7	3,1%	2,0	0,6%	n.s.
Imposte sul reddito	5,4	1,7%	6,5	2,0%	(16,9%)
Risultato di pertinenza di terzi	(0,8)	(0,3%)	(0,7)	(0,2%)	14,3%
Risultato netto	3,5	1,1%	(5,2)	(1,6%)	n.s.

(*) Considerato il conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità S.p.A. a Mediamond S.p.A., i ricavi registrano un decremento pari al 0,7%.

(**) Considerato il conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità S.p.A. a Mediamond S.p.A. e al netto dei costi di ristrutturazione, il costo per il personale registra un decremento pari all'1,1%.

(***) Include la voce di bilancio "Decremento (incremento) delle rimanenze".

(****) Inclusi nella voce di bilancio "Oneri (proventi) diversi".

I **ricavi consolidati**, in contrazione del 7,7% (-4,8% a perimetro omogeneo), sono stati pari a 859,6 milioni di Euro.

Ricavi per settore di attività	Euro/milioni 30 settembre 2014	Euro/milioni 30 settembre 2013	Delta %
Libri	238,9	234,2	2,0%
Periodici Italia	227,5	253,1	(10,1%)
Pubblicità Italia	7,6	105,1	n.s.
Periodici Francia	254,2	262,9	(3,3%)
Retail	144,9	153,4	(5,5%)
Radio	7,8	8,9	(12,4%)
Altri business e Corporate	21,3	26,2	(18,7%)
Totale ricavi aggregati	902,2	1.043,8	(13,6%)
Ricavi intersettoriali	(42,6)	(112,6)	n.s.
Totale ricavi consolidati	859,6	931,2	(7,7%)

Ricavi per area geografica	Euro/milioni 30 settembre 2014	Euro/milioni 30 settembre 2013	Delta %
Mercato nazionale	590,3	650,8	(9,3%)
Francia	240,3	247,5	(2,9%)
Altri Paesi UE	23,9	25,5	(6,3%)
Mercato USA	0,6	0,5	20,0%
Altri Paesi	4,5	6,9	(34,8%)
Totale ricavi consolidati	859,6	931,2	(7,7%)

Il **marginale operativo lordo consolidato** risulta in significativo miglioramento a 36,0 milioni di Euro, rispetto al 2013; al netto dei fattori non ricorrenti la crescita è pari all'8,8% a 39,4 milioni di Euro.

Marginale operativo lordo per settore di attività	Euro/milioni 30 settembre 2014	Euro/milioni 30 settembre 2013	Euro/milioni Delta
Libri	35,8	39,0	(3,2)
Periodici Italia	4,2	(9,7)	13,9
Pubblicità Italia	(3,8)	(9,1)	5,3
Periodici Francia	22,3	21,8	0,5
Retail	(6,0)	(6,8)	0,8
Radio	(4,2)	(3,1)	(1,1)
Altri business e Corporate	(12,3)	(23,2)	10,9
Totale marginale operativo lordo consolidato	36,0	8,9	27,1

Libri

Il Gruppo Mondadori è *leader* nel mercato italiano dei libri: i prodotti editoriali che costituiscono tradizionalmente il suo *core business* sono opere di narrativa, di saggistica, *paperback* e libri per ragazzi.

Il Gruppo opera nel mercato dei Libri Trade, attraverso quattro Case Editrici: Edizioni Mondadori, Giulio Einaudi editore, Edizioni Piemme e Sperling & Kupfer.

E' inoltre presente nell'editoria *Education* con Mondadori Education S.p.A., che occupa una posizione di rilievo nel mercato scolastico italiano, e nell'editoria d'arte, nella gestione delle concessioni museali e nell'organizzazione e gestione di mostre ed eventi culturali con Mondadori Electa S.p.A., che è la maggiore realtà editoriale italiana del settore dell'editoria d'arte e dei libri illustrati.

Andamento del mercato di riferimento

Il mercato dei Libri Trade, proseguendo l'andamento negativo della prima parte dell'anno nei canali libreria e grande distribuzione, anche nel terzo trimestre evidenzia una contrazione, seppur meno accentuata verso il corrispondente periodo del 2013, pari allo 0,9% a valore (fonte Nielsen, dati a settembre).

Nei nove mesi, il mercato dei Libri Trade risulta dunque in flessione del 4,3% a valore (fonte Nielsen, dati a settembre). Il calo è stato più accentuato sul canale Grande Distribuzione Organizzata (13,5%, fonte Nielsen, dati a settembre).

La quota di mercato delle Case Editrici del Gruppo Mondadori, *leader* di mercato, corrisponde al 26% (esclusa la GDO), in aumento rispetto al 25,5% registrato da Nielsen nei primi sei mesi dell'anno, ma in contrazione rispetto al 26,8% dell'analogo periodo del 2013, per la differente calendarizzazione del programma editoriale.

Nel periodo in esame, il Gruppo è presente con 11 titoli nella classifica dei 25 libri più venduti.

Nel mercato dei libri scolastici Mondadori Education, con una quota adozionale pari al 13%, in linea a quella dell'anno 2013, conferma la terza posizione.

Andamento della gestione

I ricavi dei primi nove mesi del 2014 si attestano a 238,9 milioni di Euro, in crescita del 2% rispetto allo stesso periodo del 2013. Positiva è la *performance* del terzo trimestre, in cui l'incremento, rispetto al terzo trimestre dell'esercizio precedente, è stato pari al 10,2%.

Il **marginale operativo lordo** diminuisce, rispetto al 2013, per effetto di un diverso *mix* di ricavi, derivante dal significativo incremento dell'attività di distribuzione per terzi caratterizzata da una minore redditività percentuale.

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	238,9	234,2
Marginale operativo lordo	35,8	39,0
Risultato operativo	33,7	38,0

Ricavi

Libri (Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013	Delta %
Edizioni Mondadori	55,9	63,6	(12,1%)
Giulio Einaudi editore	28,2	27,9	1,1%
Edizioni Piemme	19,7	26,9	(26,8%)
Sperling & Kupfer	17,7	15,2	16,4%
Libri Trade	121,5	133,6	(9,1%)
Mondadori Electa	26,3	26,2	0,4%
Mondadori Education	61,4	60,6	1,3%
Libri Educational	87,7	86,8	1,0%
Distribuzione Libri	21,7	9,7	n.s.
Altri ricavi	8,0	4,1	95,1%
Totale ricavi consolidati	238,9	234,2	2,0%

- **Libri Trade:** l'andamento dei ricavi, nei primi nove mesi dell'esercizio in corso, è influenzato dalle dinamiche di mercato descritte e da una programmazione editoriale che prevede la pubblicazione delle opere degli autori più affermati negli ultimi mesi dell'esercizio.

Edizioni Mondadori, per effetto di un terzo trimestre caratterizzato dall'uscita di alcuni libri degli autori più apprezzati dai lettori, al 30 settembre riduce la flessione dei ricavi, rispetto al 2013, dal 27,6% del primo semestre al 12,1%.

Per la Fiction

- il nuovo romanzo di Ken Follett, *I giorni dell'eternità*, che conclude la Trilogia "The Century", ha conquistato il primo posto assoluto nelle classifiche di vendita, con 120.000 copie, in soli quindici giorni;
- dopo quattro anni Sophie Kinsella ha pubblicato il nuovo romanzo *I love shopping a Hollywood*;
- il libro di Massimo Bisotti, *Il quadro mai dipinto*, superando le attese, è divenuto una presenza fissa nella classifica dei libri più venduti.

Per la Non Fiction

- grande successo hanno riscosso John Peter Sloan, con *English Express* e Sonia Peronaci con *Guarda che buono!*;
- l'autobiografia di Dino Zoff, *Dura solo un attimo, la gloria* in soli 10 giorni di vendita è andata esaurita ed è stata ristampata;
- alla fine del terzo trimestre sono usciti *La guerra dei nostri nonni* di Aldo Cazzullo, in occasione del centenario della Prima Guerra mondiale, e *Non è Francesco* di Antonio Succi, che racconta la convivenza in Vaticano dei due Papi.

Nei libri per ragazzi

- è uscita l'edizione speciale della trilogia di Suzanne Collins, *Hunger Games*, una "Limited Edition" completamente esaurita;
- grande riscontro ha ottenuto l'edizione *tie-in* del libro di Forman Gayle, *Resta anche domani*, ripubblicato in occasione del *teen movie* uscito nelle sale il 18 settembre.

Nel Paperback

- si registra l'incremento di vendita della trilogia di EL James, *Cinquanta Sfumature*, dopo la messa in onda del *trailer* dell'attesissimo film "Cinquanta Sfumature di grigio", che sarà nelle sale cinematografiche dal 12 febbraio 2015.

Einaudi, nei primi nove mesi del 2014, registra una crescita dei ricavi dell'1,1%, rispetto allo stesso periodo del 2013, incrementa la quota di mercato dal 5,7% al 6,1% e mantiene la posizione di secondo editore in Italia.

La Fiction italiana ottiene un risultato significativo con

- Paolo Giordano, nuovo autore Einaudi, il cui romanzo, *Il nero e l'argento*, ha venduto più di 120.000 copie;
- Corrado Augias, il cui romanzo, *Il lato oscuro del cuore*, è stato pubblicato negli ultimi giorni di settembre;
- Francesco Piccolo, il cui romanzo, *Il desiderio di essere come tutti*, a luglio ha vinto il premio Strega.

La Fiction straniera registra ricavi in linea con quelli del 2013. Tra i titoli più venduti

- *L'incolore Tazaki Tsukuru*, di Haruki Murakami;
- *Il figlio* di Philip Meyer, nuovo autore Einaudi;
- *Uscirne vivi*, ultimo romanzo del premio Nobel per la Letteratura Alice Munro.

Stile Libero, interessata, nel periodo estivo, da promozioni mirate a singole categorie di clienti e dall'ottimo andamento delle novità, *Una mutevole verità* di Gianrico Carofiglio (più di 180.000 copie vendute) e *In fondo al tuo cuore* di Maurizio De Giovanni (74.000 copie vendute), ha incrementato i ricavi del 2,4% rispetto ai primi nove mesi del 2013.

Piemme, nel 2014, non ha avuto in portafoglio un titolo che replicasse il successo riscontrato nel 2013 dal libro di Khaled Hosseini *E l'eco rispose*; questo ha determinato una flessione dei ricavi del 26,8% e della quota di mercato dal 4,6% al 4%. I titoli più importanti sono stati:

per la Fiction straniera: *Il quinto testimone* di Michael Connelly, subito entrato in classifica dei titoli più venduti; *La fragile costellazione della vita* di Anthony Marra; *La ragazza di pietra* di Brian Freeman, anticipata da un'innovativa operazione di *marketing* con un *prequel* a 1,90 euro (*Polvere alla polvere*);

per la Non Fiction, ad argomento di carattere religioso: *Raggi di luce* di Paolo Brosio; *E gioia sia* di Chiara Amirante; *Maria mi parla* di Vicka; *Sopra ogni cosa* di Don Gallo;

per il settore Junior grandi risultati dal marchio Stilton, in particolare con *Nono viaggio nel regno della fantasia* e *Viaggio nel tempo 7*, e dal marchio il Battello a Vapore, con *Calcio d'inizio*, di Luigi Garlando, e *Supergol 7*.

L'edizione a 14 Euro di *E l'eco rispose* di Khaled Hosseini ha venduto oltre 90.000 copie.

Sperling&Kupfer, nei primi nove mesi del 2014, registra ricavi in aumento del 16,4% che portano la quota di mercato dal 2,5% al 3,1%.

I titoli di maggior successo sono *Storia di una ladra di libri* di Markus Zusak e *La moglie magica* di Sveva Casati Modignani, rispettivamente da venticinque e da dodici settimane nella *top ten* della classifica dei libri più venduti.

Positivo anche l'andamento di *Doctor Sleep* di Stephen King, *Aspettando domani* di Guillaume Musso, *I peccati di una madre* di Danielle Steel, *Il commissario Soneri* e *La strategia della lucertola* di Valerio Varesi, *La notte ritorna* di Mary Higgins Clark, *La dieta del Supermetabolismo* di Haylie Pomroy. Esordio di successo per Nina George che con *Una piccola libreria a Parigi* è stata per 4 settimane ai primi posti della classifica straniera.

- **Libri Educational:** in questo comparto di mercato il Gruppo, nei primi nove mesi del 2014, ha registrato ricavi e margini in crescita, rispetto allo stesso periodo del 2013.

Mondadori Education ha realizzato ricavi per 61,4 milioni di Euro (60,6 milioni nel 2013), in considerazione dell'andamento delle adozioni della scuola primaria, segmento che non risente del minor venduto dovuto all'usato, e dal consolidamento del dato adozionale nella scuola secondaria.

L'alta percentuale di adozioni riscossa dalle novità dell'anno, con conseguente miglioramento del rapporto tra adottato e venduto, ha permesso di mitigare il maggior ricorso all'usato sui libri già appartenenti al catalogo.

Il dato di incremento dei ricavi è ancora più positivo in considerazione della significativa flessione registrata dalla pubblicazione dei periodici per il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Mondadori Electa registra ricavi pari a 26,3 milioni di Euro (26,2 milioni nel 2013), per effetto delle ottime *performance* ottenute nell'ambito della gestione delle concessioni museali, dell'organizzazione di mostre e dell'editoria ad esse connessa, dell'attività di *retailer* museale, tra le quali l'incremento di visitatori nell'area archeologica di Roma e il successo della mostra dedicata a Veronese, tenutasi presso il Palazzo della Gran Guardia a Verona.

I ricavi relativi all'editoria d'arte, ai libri di architettura, su commessa e illustrati, complessivamente registrano una contrazione di circa il 20%; il volume fotografico McCurry, il libro per bambini *Mappe*, giunto alla quinta ristampa, il nuovo romanzo di Sveva Casati Modignani *Il bacio di Giuda*, sono le pubblicazioni di maggiore successo.

La crescita nei Beni Culturali e il contenimento dei costi di struttura, a seguito della razionalizzazione di alcune funzioni, hanno determinato la crescita del risultato economico.

- **Distribuzione e logistica:** i ricavi derivanti dalle attività di distribuzione di Editori Terzi, ammontano a 21,7 milioni di Euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente, soprattutto per effetto dei servizi resi all'editore De Agostini, a far data dal 1° gennaio 2014.

Margine operativo lordo

Il differente *mix* di ricavi e la diversa programmazione editoriale hanno determinato una contrazione del **margine operativo lordo** rispetto ai primi nove mesi dell'esercizio precedente.

Attività di business

Nel corso dei nove mesi, per contrastare l'andamento negativo del mercato sono state poste in essere, tra le altre, le seguenti azioni:

- il lancio della nuova collana Flipback®, libri che si leggono in verticale e si sfogliano con una sola mano e che rappresentano una delle più importanti novità editoriali dell'anno;
- il lancio della collana Oscar Scuola, pubblicata in ambito editoria di catalogo Oscar Mondadori, con la proposizione, in una nuova veste grafica e di prodotto, dei più importanti e venduti titoli dei classici, da sempre oggetto di letture suggerite dalle scuole;
- il *restyling* della linea dei Tascabili ET di Einaudi, con nuova veste grafica, con iniziative di *marketing* a supporto;
- il *restyling* delle pubblicazioni a marchio Battello a Vapore, attraverso la rivisitazione grafica delle copertine, supportato dalla campagna promozionale estiva;
- il sostegno al catalogo dei libri per Ragazzi, con una campagna promozionale per tutto il mese di settembre;
- l'evoluzione della rete commerciale e distributiva di Mondadori Education, che ha esteso l'attività di distribuzione del prodotto in modalità *drop point* da due a cinque punti;
- la riorganizzazione della Direzione Editoriale di Piemme e Sperling&Kupfer e la costituzione della *Business Unit* dedicata ai libri per Ragazzi.

Nel corso del 2014 è avvenuta l'assegnazione del Premio Nobel per la Letteratura allo scrittore francese Patrick Modiano, che ha pubblicato con Einaudi *Bijou* (2005), *Un Pedigree* (2006), *Nel caffè della gioventù perduta* (2010), *L'orizzonte* (2012) e in novembre pubblicherà *L'erba delle notti*.

Periodici

Primo editore italiano di periodici per quota di mercato (32,2%, fonte interna, dato ad agosto) e numero di testate (23) e tra i principali in Europa, il Gruppo Mondadori ha consolidato negli anni la propria presenza nell'editoria periodica coprendo vari settori di attività.

Oltre alla pubblicazione di periodici settimanali e mensili, in vendita in edicola e in abbonamento, il Gruppo ha sviluppato il settore delle vendite congiunte e creato siti e portali che, sfruttando i *brand*, hanno allargato l'utenza delle testate Mondadori.

Il Gruppo, attraverso la società controllata Press-Di Distribuzione Stampa e Multimedia, distribuisce a livello nazionale i propri periodici e i giornali di editori terzi.

Mondadori è presente in alcuni mercati esteri, tramite la controllata Mondadori France (tra i primi editori di periodici in Francia con un portafoglio di 27 testate), la partecipazione nella società Attica Publications, società *leader* dei periodici nell'Europa sudorientale, le *joint-venture* al 50% con *partner* locali in Cina e Russia, e tramite accordi di *licensing* con editori internazionali per la pubblicazione di testate italiane nei rispettivi Paesi o mercati di riferimento.

Periodici Italia

Andamento del mercato di riferimento

Nel terzo trimestre dell'anno in corso i mercati di riferimento hanno registrato ulteriori flessioni, ma in misura meno accentuata rispetto ai primi due trimestri e rispetto allo stesso periodo del 2013.

Il mercato pubblicitario si riduce complessivamente del 3,2% (fonte Nielsen, dato a settembre), con Periodici in calo dell'8,7% (-24,3% nel 2013), Quotidiani in calo del 10,3% e Radio del 3,1% (-12,1 nel 2013). Televisione e Internet stabili.

I mercati delle diffusioni e dei collaterali risultano in calo rispettivamente dell'8,7% e del 10,9% (fonte interna, dato ad agosto).

Andamento della gestione

L'Area Periodici Italia presenta ricavi complessivi pari a 227,5 milioni di Euro, in flessione del 10,1% (-8,7% a portafoglio omogeneo, considerando testate chiuse e cedute); il margine operativo lordo passa da -9,7 milioni di Euro a 4,2 milioni.

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	227,5	253,1
Margine operativo lordo	4,2	(9,7)
Risultato operativo	3,9	(10,1)

Ricavi

I ricavi relativi alle **testate Mondadori** sono influenzati dall'andamento negativo dei mercati di riferimento, ma registrano *performance* migliori.

In particolare:

- i ricavi derivanti dalle diffusioni di copie calano dell'8,4% (-6,2% a portafoglio omogeneo), mentre il *trend* di mercato mostra una flessione dell'8,7%;
- i ricavi della raccolta pubblicitaria lorda diminuiscono del 10,5% (-8,2% a portafoglio omogeneo), mentre il mercato cala dell'8,7%; considerando anche i siti *web* (+4,1% a portafoglio omogeneo), la raccolta pubblicitaria dei *brand* Mondadori risulta in flessione del 6,4% a portafoglio omogeneo.

A fronte di un mercato in flessione del 10,9% (fonte interna, dati ad agosto), i ricavi di **prodotti collaterali** (DVD, CD, libri e oggettistica) venduti in allegato ai periodici Mondadori, diminuiscono del 21,3%, rispetto al 2013, per effetto:

- di una politica di selezione e razionalizzazione delle iniziative, finalizzata a preservare la redditività;
- del successo ottenuto, nel secondo trimestre dell'esercizio precedente, dai CD dei Beatles e dei Pink Floyd e dal collezionabile Cake Decor, non ripetuto dalle iniziative di analoga dimensione nel 2014.

Le altre merceologie di prodotto, diverse dai CD, registrano andamenti allineati al *trend* di mercato.

Le **Attività Internazionali** includono le attività di:

- Mondadori International Business S.r.l., che gestisce i contratti di *licensing* e la raccolta pubblicitaria di inserzionisti italiani per le testate Mondadori pubblicate nel mondo;
- partecipazioni estere, oltre Mondadori France, che operano nell'Area Periodici.

Mondadori International Business S.r.l., nei primi nove mesi dell'anno, registra ricavi in crescita del 6% circa rispetto al corrispondente periodo del 2013, per effetto del:

- consolidamento delle edizioni di *Grazia* lanciate nell'ultimo biennio;
- lancio, avvenuto nel novembre 2013, della prima licenza internazionale del *magazine* maschile *Icon*;
- attività di raccolta pubblicitaria sul mercato italiano per il quotidiano spagnolo *El Pais*, a partire da ottobre 2013.

Le partecipazioni estere:

- Attica Publications, editore *leader* nel mercato greco dei periodici e delle emittenti radiofoniche, nei primi nove mesi del 2014, ha registrato ricavi pubblicitari allineati a quelli del 2013.

Nell'anno sono stati lanciati un portale dedicato alle donne e uno agli uomini e il primo sito di *streaming* video *on demand*, con incoraggianti risultati di *audience*.

Attica è presente anche in Serbia e Bulgaria, dove nell'anno sono state lanciate le nuove testate *Esquire* in Bulgaria e *Harper's Bazaar* in Serbia;

- Mondadori Seec Advertising Co Ltd, concessionaria esclusiva per la raccolta pubblicitaria dell'edizione cinese di *Grazia*, ha registrato una crescita del fatturato pubblicitario del 13%, rispetto al 2013, anche per effetto della periodicità della pubblicazione, dal mese di aprile settimanale anziché quindicinale;
- Mondadori Independent Media LLC, editore di *Grazia* in Russia, registra nei primi nove mesi un calo dei ricavi pubblicitari del 7%, anche per effetto di un difficile contesto macroeconomico.

Nei primi nove mesi del 2014 le **Properties** Mondadori hanno registrato ricavi in crescita del 4,1%, rispetto allo stesso periodo del 2013, per effetto delle *performance* di www.grazia.it (+34,9%) e di www.donnamoderna.com (+1,1%), a fronte di un andamento del mercato Internet che registra un incremento dello 0,1% (fonte Nielsen, dato a settembre).

Positivi i dati di traffico: per *Grazia* +49% per *DonnaModerna* +34% e per *Panorama* +9,5% rispetto al 2013.

Margine operativo lordo

Il **marginale operativo lordo**, nonostante la flessione dei ricavi, **registra un sensibile miglioramento passando da -9,7 a 4,2 milioni di Euro, per effetto:**

- degli interventi sul prodotto e sulle strategie di mercato: razionalizzazione del portafoglio delle testate, *restyling* di *Panorama*, focalizzazione sui segmenti in cui Mondadori è *leader* (moda, benessere, cucina);
- delle azioni finalizzate alla riduzione strutturale dei costi di natura industriale, editoriale e fotografici, nonché di quelli attinenti al costo del lavoro.

Nei primi nove mesi del 2013 erano stati sostenuti rilevanti costi di ristrutturazione, finalizzati ad abilitare le azioni sopraccitate.

Attività di business

Al termine del primo trimestre è stato effettuato il *restyling* di *Panorama*, rivisto nel *mix* editoriale e nella grafica; successivamente è avvenuto il cambio di periodicità di pubblicazione di *Starbene*, da mensile a settimanale, con risultati di gradimento da parte degli investitori pubblicitari e dei lettori.

Nel primo semestre 2014 è proseguita l'attività di razionalizzazione del portafoglio dei periodici con la cessione delle testate *PC Professionale* e *Ciak* e con la chiusura delle testate specializzate nel segmento *automotive*, edite dalla *joint-venture* Aci-Mondadori.

Ulteriore impulso è stato dato alle attività del *Grazia International Network*, con l'acquisizione, in maggio, di www.london-boutiques.com, *marketplace* con sede a Londra che offre la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di capi di abbigliamento e accessori delle migliori *boutique* della capitale britannica.

E' stata recentemente lanciata la piattaforma integrata di *fashion e-commerce* www.graziashop.com che consentirà alla *community* di *Grazia* nel mondo, costituita da 17 milioni di lettori e 16 milioni di utenti unici al mese, e a tutto il pubblico femminile appassionato di moda, di accedere all'acquisto di capi selezionati provenienti dalle *boutique* più *trendy* a livello internazionale.

Nel corso del terzo trimestre sono proseguite anche altre iniziative tese a valorizzare i *brand* di Mondadori:

- il *tour* di “Panorama d’Italia”, che ha visto l’organizzazione di circa 150 eventi in dieci diverse città italiane;
 - “ExpoExpress”, in collaborazione con Expo e il gruppo FS Italiane. Un treno, partito da Venezia a fine agosto, farà tappa in tredici diverse località italiane, offrendo incontri, eventi, laboratori, *casting* e *show cooking* gratuiti, per avvicinare, informare e sensibilizzare le persone sul tema «Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita».
- Tre le carrozze in viaggio: Live Expo, Food Expo e Casa Expo, ognuna delle quali dedicate ad attività specifiche promosse da *DonnaModerna*, *Grazia*, *TuStyle*, *Starbene* e *Sale&Pepe*.

Nel primo semestre sono stati lanciati i siti legati alle testate *Il mio Papa* e *Casafacile*, e i portali www.salepepe.it e www.graziacasa.it.

Pubblicità Italia

Con efficacia 1° gennaio 2014, è avvenuta l’operazione di conferimento delle attività di raccolta pubblicitaria di Mondadori Pubblicità S.p.A., controllata da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., in Mediamond S.p.A., *joint-venture* costituita nel 2009 e pariteticamente partecipata da Mondadori Pubblicità S.p.A. e da Publitalia ’80 S.p.A.

L’operazione è inserita in un processo più ampio di innovazione del modello di *business*, che contribuisce ad affermare ancora di più la *leadership* del Gruppo, per effetto di un approccio innovativo, sostenuto da sinergie importanti e da modelli di offerta più adatti alla nuova realtà del mercato.

Andamento del mercato di riferimento

L’andamento degli investimenti pubblicitari risulta negativo rispetto al corrispondente periodo del 2013, -3,2% (fonte Nielsen, dati a settembre), confermando i *trend* degli ultimi anni.

Mercato pubblicitario (Euro/milioni)	2014	2013	Delta %
Televisione	2.478	2.478	-
Periodici	352	386	(8,7%)
Quotidiani	576	642	(10,3%)
Radio	247	255	(3,1%)
Internet	327	327	0,1%
Altro	380	414	(8,2%)
Totale mercato pubblicitario	4.360	4.502	(3,2%)

Fonte: Nielsen Media Research

Andamento della gestione

I dati esposti per effetto dell'operazione di conferimento richiamata non sono omogenei.

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	7,6	105,1
Margine operativo lordo	(3,8)	(9,1)
Risultato operativo	(3,8)	(9,2)

Ricavi

I ricavi relativi all'attività svolta da Mondadori Pubblicità S.p.A. si attestano a 7,6 milioni di Euro e non sono comparabili con quelli dello stesso periodo del 2013, per le ragioni citate.

Margine operativo lordo

Il **margine operativo lordo**, che comprende anche il risultato pro-quota di Mediamond, società consolidata ad *equity*, **registra un miglioramento da -9,1 a -3,8 milioni di Euro, evidenziando gli effetti positivi dell'operazione.**

I ricavi di Mediamond S.p.A. sono complessivamente in linea con l'anno precedente (-0,5%): quelli relativi al segmento Stampa e Radio (ramo d'azienda conferito da Mondadori Pubblicità) mostrano un calo del 3,8%, che si declina in un -15,5% sul mezzo stampa e +31,9% sul mezzo radio, mentre la raccolta sul *web* si incrementa del 9,9%.

La *performance* relativa alla Radio è determinata anche dalla forte discontinuità rispetto all'anno precedente, per effetto dell'ingresso in portafoglio di nuove emittenti, tra cui Radio Italia, da metà aprile 2013, Radio Norba e Subasio, da fine 2013 e Radio Sportiva, da inizio 2014.

I **brand di Arnoldo Mondadori Editore** (*magazine* e *web*), escludendo i dati relativi alle testate chiuse (*Casaviva*, *Panorama Travel*, *Men's Health* e *Ville&Giardini*) e alle testate cedute a terzi (*Ciak* e *PC Professionale*), hanno registrato ricavi in riduzione del 7% rispetto al 2013.

In particolare:

- la raccolta pubblicitaria sulle testate, nei primi nove mesi dell'esercizio, registra una flessione dell'8,2% a portafoglio omogeneo, rispetto ad un mercato di riferimento in calo dell'8,7% (fonte Nielsen, dati a settembre);
- la raccolta pubblicitaria sui siti cresce del 4,1%, a portafoglio omogeneo, rispetto ad un incremento del mercato di riferimento dello 0,1% (fonte Nielsen, dati a settembre).

Le efficienze derivanti dalle azioni intraprese sui prodotti e dagli interventi di riduzione dei costi operativi e di struttura dell'Area Periodici Italia, combinati con gli effetti positivi della riorganizzazione delle attività di raccolta pubblicitaria in Italia, hanno consentito al Gruppo di registrare, nei primi nove mesi dell'esercizio, **un miglioramento complessivo del margine operativo lordo aggregato delle due attività di 19,2 milioni di Euro, rispetto al corrispondente periodo del 2013, e un conseguente risultato aggregato positivo per 0,4 milioni di Euro.**

Periodici Francia

Andamento del mercato di riferimento

Nel periodo in esame, i mercati di riferimento di Mondadori France registrano contrazioni sia per le vendite in edicola (-8,0% fonte interna, dati ad agosto) sia per la raccolta pubblicitaria (-8,6%, rielaborazione interna di dati Kantar Media ad agosto).

Andamento della gestione

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	254,2	262,9
Margine operativo lordo	22,3	21,8
Risultato operativo	13,9	12,9

Ricavi

Nei primi nove mesi del 2014 i ricavi consolidati di Mondadori France si attestano a 254,2 milioni di Euro in calo del 3,3%; a portafoglio omogeneo, considerando la cessione di *Le Film Français* avvenuta a fine 2013 e del differente numero di uscite di alcune testate, il calo si attesta al 2,3%.

I ricavi relativa alla raccolta della **pubblicità** registrano un andamento difforme tra prodotto cartaceo e prodotto *on-line*: il primo è in contrazione del 12,5% (-10,3% a portafoglio costante), in miglioramento rispetto ai dati del primo semestre (rispettivamente -13,5% e -11%); il secondo cresce del 44,2%, (45,7% a portafoglio costante).

Il dato aggregato dei ricavi pubblicitari mostra, quindi, una flessione del 6,5% rispetto al corrispondente periodo del 2013.

I ricavi relativi alla **diffusione**, che rappresentano oltre il 70% del totale, diminuiscono dell'1,4% (-1,0% a portafoglio omogeneo):

- i ricavi di vendita sul canale edicola registrano una flessione del 5,5%, (-5,4% a portafoglio omogeneo) rispetto al mercato di riferimento che cala dell'8,0%, anche per effetto della significativa crescita di *Top Santé* +19%, *Pleine Vie* +10% e *Closer* +6%.
- i ricavi di vendita sul canale abbonamenti sono in calo dell'1,5% (-0,7% a portafoglio costante).

Le attività digitali, a portafoglio omogeneo, nei primi nove mesi del 2014, registrano una crescita dei ricavi del 37%, per effetto dello sviluppo delle attività di Natura Buy, dei ricavi pubblicitari e dei ricavi delle vendite di copie digitali (+79%).

Margine operativo lordo

Il **margine operativo lordo**, nonostante la diminuzione dei ricavi, **crece del 2,3%**, per effetto delle attività di razionalizzazione delle strutture e di contenimento dei costi redazionali, industriali e generali. Questo processo, iniziato nei trimestri precedenti, prosegue nell'ottica di un ulteriore adeguamento dell'organizzazione alle trasformazioni del mercato.

Attività di business

Mondadori France, nei primi nove mesi dell'esercizio in corso, ha lanciato i nuovi periodici *Le Journal de Lucky Luke*, *Slam*, *Histoire & Jeux* e *Fort Boyard*, e ha concluso attività di *restyling* dei magazine *L'Auto-journal Évasion*, *Diapason*, *Modes & Travaux*, *Science & Vie*, *Top Santé*, *Grazia* e *Closer*, ponendo il *focus* sulla qualità editoriale.

Ha esplorato nuove opportunità di *business*, in un'ottica di ampliamento del *brand*, pubblicando tre libri (*Automotive*, *Science* e *Modes & Travaux*) e ponendosi come *partner* del programma televisivo di cucito "Cousu Main".

Da gennaio 2014 la raccolta pubblicitaria relativa al digitale è gestita internamente da apposite strutture.

Alcuni tra i principali siti *web* sono stati rinnovati e ulteriormente sviluppati, con nuove funzionalità per *tablet* e *smartphone*; tali interventi hanno generato riflessi positivi sull'*audience* che ha raggiunto 6,6 milioni di visitatori unici, +26% rispetto al 2013 (fonte Nielsen, dati ad agosto), con un picco di 7,8 milioni a gennaio; sul *mobile* l'aumento dei visitatori unici è stato del 77% rispetto al 2013 (fonte Nielsen, dato a luglio).

Prosegue, inoltre, l'attività finalizzata a creare nuove efficienze, attraverso un piano di riduzione della struttura, su base volontaria, e un progetto di concentrazione del personale in un'unica sede entro i primi mesi del 2015.

Retail

Il Gruppo Mondadori svolge l'attività di *retailer* attraverso un *network*, radicato su tutto il territorio nazionale, composto da librerie dirette, librerie in *franchising*, edicolè, *multicenter* e librerie *club* per complessivi 586 punti vendita. L'attività di *e-commerce* è svolta attraverso il sito *MondadoriStore*.

Andamento del mercato di riferimento

Il mercato del *retail* ha continuato a mostrare segni di debolezza dei consumi; in relazione ai prodotti commercializzati dal *network* del Gruppo il canale che contiene la perdita di ricavi è quello delle catene di librerie a discapito delle librerie indipendenti e della GDO.

Per l'Area *retail* del Gruppo il mercato di riferimento rimane quello del libro, che registra una contrazione del 4,3% a valore, rispetto al settembre 2013, ma in recupero rispetto al primo semestre; nel mercato del comparto *no book* Giftbox, Telefonia e E-reader sono in crescita, mentre i prodotti elettronici, Digital Camera, Notebook, Tablet e Headphone, hanno avuto un rallentamento (-4,4%).

Andamento della gestione

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	144,9	153,4
Margine operativo lordo	(6,0)	(6,8)
Risultato operativo	(9,6)	(10,9)

Ricavi

Nei primi nove mesi dell'anno, l'Area Retail ha registrato una flessione dei ricavi pari al 5,5% rispetto all'analogo periodo del 2013, mostrando segnali di recupero rispetto al primo semestre, chiuso con un calo dell'8,9% rispetto all'esercizio precedente.

Composizione dei ricavi per tipologia di prodotto:

- il libro risulta preminente con il 75% del totale e presenta un andamento migliore del mercato di riferimento di 9 punti percentuali, consentendo di incrementare la relativa quota di mercato dal 13,4% al 14,7%;
- il comparto dell'elettronica di consumo continua a registrare contrazioni superiori all'andamento di settore;
- il canale dei *club* prosegue il *trend* negativo, registrando anche nel periodo in esame una flessione dei ricavi di circa il 20%;
- le vendite *on-line*, realizzate tramite il sito *MondadoriStore*, risultano in crescita di circa il 4%.

Margine operativo lordo

L'andamento delle vendite di libri ha mitigato l'effetto negativo sul **margine operativo lordo** derivante dalla contrazione dei ricavi del *club* e del *consumer electronic*.

La riduzione dei costi fissi, in parte già realizzata attraverso la razionalizzazione delle strutture commerciali e di *corporate*, e la ridefinizione di alcuni contratti di locazione dei punti vendita, hanno contribuito all'ulteriore contenimento della negatività del margine operativo lordo.

Tale indicatore, se declinato per tipologia di punto vendita, rispetto ai primi nove mesi del 2013, migliora per le librerie dirette, rimane stabile per le librerie in *franchising*, registra una flessione per i *multicenter*.

Attività di business

In presenza di uno scenario economico recessivo, sono proseguite le azioni, già intraprese nel primo semestre, finalizzate al recupero di redditività.

In particolare:

- progressiva revisione del *network*, con interventi di razionalizzazione dei punti vendita (nuova apertura della libreria a gestione diretta nel nuovo centro commerciale Nave de Vero nei pressi di Marghera e chiusure di alcune unità nel canale *franchising*, non più adeguate al livello qualitativo del *network*), e del *format*, per sviluppare un nuovo *concept* di libreria del futuro;
- mantenimento delle iniziative promozionali, di comunicazione e *advertising* a supporto delle vendite per conquistare quote di mercato per il prodotto libro;
- proseguimento delle azioni di riorganizzazione, con l'applicazione della procedura di solidarietà (20% rispetto al 10% del 2013) nelle sedi di Milano e Rimini;

- progetti di miglioramento della redditività dei negozi attraverso un processo di *benchmarking* atto ad individuare opportunità di ottimizzazione di ricavi e costi, anche nei confronti dei fornitori e dei *franchisee*;
- introduzione di una nuova *credit policy* e programmata riduzione dello *stock*, con particolare riferimento ai prodotti elettronici.

MondadoriStore ha recentemente ottenuto il riconoscimento “Insegna dell’anno Italia 2014-2015” per la catena di librerie che offre la migliore esperienza di acquisto in termini di prezzo, assortimento e servizio.

Radio

Il Gruppo Mondadori è presente nel mercato radiofonico nazionale con l’emittente *RI01*, recentemente contraddistinta dal nuovo *pay off* “the Music”, per sottolineare il legame sempre più forte con la musica italiana ed internazionale.

Andamento del mercato di riferimento

Il mercato della raccolta pubblicitaria in Italia registra un calo del 3,2% (fonte Nielsen, dato a settembre); il mezzo radio, dopo un avvio positivo, ha invertito la tendenza per attestarsi al -3,1% (fonte Nielsen, dato a settembre).

Andamento della gestione

(Euro/milioni)	30 settembre 2014	30 settembre 2013
Ricavi	7,8	8,9
Margine operativo lordo	(4,2)	(3,1)
Risultato operativo	(5,2)	(4,3)

Ricavi

Nel contesto descritto, la raccolta pubblicitaria di *RI01*, nei nove mesi del 2014, ha ottenuto *performance* inferiori al *trend* di mercato, confermando l’andamento del primo semestre.

I ricavi complessivi, compresi quelli relativi al sito *web* e alle altre iniziative (da giugno anche il canale televisivo), registrano una contrazione pari al 12,4%.

Margine operativo lordo

Il **margine operativo lordo** risente dell'andamento negativo della raccolta pubblicitaria e dei maggiori costi di promozione e comunicazione sostenuti nella fase di rilancio dell'emittente, avvenuto nei primi mesi dell'anno in corso.

Attività di business

Le principali azioni messe in atto nel 2014, per mitigare gli effetti negativi del *trend* di mercato, hanno riguardato:

- il processo di riposizionamento di *R101*, con la *partnership* nei concerti dei Rolling Stones di fine giugno, dei Simple Minds nel *tour* italiano, di James Blunt, di Damon Albarn e di Francesco Sarcina;
- la campagna istituzionale televisiva, iniziata in settembre, volta a rafforzare la *brand awareness* dell'emittente;
- l'intervento su grafica e contenuti del sito www.r101.it, con il rilascio della nuova *app* della radio;
- l'arricchimento della proposta di video musicali messi in onda da *R101 TV*, sul canale 66 del digitale terrestre.

Altri business e Corporate

Altri business

Negli Altri business sono compresi i risultati derivanti dall'attività Digitale e dalla partecipazione nella Società Europea di Edizioni S.p.A., editore del quotidiano *Il Giornale*.

Digital Innovation: la struttura dell'Area, costituita nel corso del 2013 con l'obiettivo di supportare le altre Aree del Gruppo nello sviluppo di nuove opportunità di *business* e di accrescere la presenza di Mondadori nel mercato digitale, è impegnata nelle attività di *Marketing Service*, di *e-commerce* e di assistenza a Cemit Interactive Media S.p.A., società di servizi per il *marketing* relazionale *off-line* e *on-line*.

In questi ultimi mesi sono proseguiti il consolidamento della struttura centrale, l'adeguamento delle piattaforme di gestione degli utenti e dei contatti nell'ambito del sistema CRM, gli interventi tecnologici orientati ad una più ampia valorizzazione dei contenuti editoriali del Gruppo.

Cemit: il mercato degli investimenti pubblicitari risulta in calo del 3,2% (fonte Nielsen, dato a settembre), ed in particolare il settore del *direct mail*, mercato di riferimento per molte delle attività di Cemit, in calo del 9,1% nei confronti dell'esercizio precedente.

In questo contesto la società ha registrato ricavi per 8,5 milioni di Euro, attraverso un articolato mix di prodotti, da quelli più tradizionali a quelli digitali e *multimedia*.

Il **marginale operativo lordo** (negativo per 0,9 milioni di Euro) risente di tali disomogeneità.

Nel corso degli ultimi mesi è proseguita la messa a punto del sistema di offerta commerciale, orientata a proporre servizi di *direct marketing* con un *focus* particolare al settore *no-profit*.

Società Europea di Edizioni: nei primi nove mesi del 2014 l'editore del quotidiano *Il Giornale* registra una perdita che, per la quota di interessenza di Mondadori, ammonta a 1,4 milioni di Euro, in linea con quella dell'analogo periodo del 2013.

Corporate

Il settore Corporate include le funzioni della Capogruppo impegnate nell'attività di servizio a favore delle società del Gruppo e delle diverse aree di *business*.

Tali servizi sono riconducibili essenzialmente alle attività IT, all'Amministrazione, Pianificazione e controllo di gestione, alla Tesoreria e Finanza, gestione Risorse Umane, Affari Legali e Societari, Comunicazione esterna ed istituzionale e Acquisti.

I ricavi sono costituiti essenzialmente dai servizi erogati a controllate, collegate e altri utenti dei servizi in oggetto.

Situazione finanziaria e patrimoniale

Le recenti decisioni della BCE (*refi rate* allo 0,05% e rendimento negativo sui depositi interbancari) hanno avuto come conseguenza ulteriori sensibili riduzioni dei tassi d'interesse.

L'Euribor 3 mesi a fine settembre è risultato pari allo 0,083%, inferiore di circa 17 punti base rispetto alla media dei primi tre trimestri del 2014 (0,251%); il costo medio dell'indebitamento del Gruppo Mondadori nei primi nove mesi del 2014 è stato pari al 4,08%, rispetto al 3,31% del corrispondente periodo del 2013, per effetto della rinegoziazione delle linee di credito avvenuta nel novembre dello scorso esercizio.

La situazione finanziaria del Gruppo Mondadori, al 30 settembre 2014, presenta un saldo negativo pari a 327,4 milioni di Euro, in sensibile miglioramento rispetto ai -363,2 milioni di dicembre 2013 e ai -376,9 milioni di settembre 2013.

Posizione finanziaria netta	Euro/milioni	Euro/milioni	Euro/milioni
	30 settembre 2014	31 dicembre 2013	30 settembre 2013
Cassa ed altre disponibilità liquide equivalenti	31,1	65,7	35,3
Attività finanziarie disponibili per la vendita	-	-	-
Attività (passività) in strumenti derivati	(1,8)	0,2	(9,8)
Altre attività (passività) finanziarie	(41,1)	0,5	(2,8)
Finanziamenti (breve e medio/lungo termine)	(315,6)	(429,6)	(399,6)
Posizione finanziaria netta	(327,4)	(363,2)	(376,9)

Le linee di credito complessivamente a disposizione del Gruppo al 30 settembre 2014 ammontano a 778,4 milioni di Euro, di cui 570,0 *committed*.

Gli affidamenti a breve termine del Gruppo, pari a 208,4 milioni di Euro, utilizzati per 44,1 milioni di Euro al 30 settembre, sono costituiti da linee finanziarie di scoperto in c/c, da anticipazioni s.b.f. e linee di "denaro caldo".

Le linee a medio-lungo termine al 30 settembre sono costituite da:

Finanziamenti a medio lungo termine									
(Euro/milioni)	Pool di Istituti di Credito		Intesa SanPaolo		Mediobanca		Totale	Di cui non utilizzati	Di cui con contratto di copertura rischio tasso
Term Loan	180,0	(1)	50,0	(3)	50,0	(2)	280,0	-	140,0
Revolving Facility	90,0	(2)	150,0	(3)	50,0	(2)	290,0	250,0	-
Totale finanziamenti	270,0		200,0		100,0		570,0	250,0	140,0

(1) rate di pari importo in scadenza a dicembre 2016 e a dicembre 2017

(2) scadenza a dicembre 2017

(3) scadenza a dicembre 2016

Il *cash flow* ha avuto la seguente dinamica:

Cash flow	Euro/milioni 30 settembre 2014	Euro/milioni 30 settembre 2013	Euro/milioni LTM
Posizione finanziaria netta iniziale	(363,2)	(267,6)	(376,9)
Ebitda ante fattori non ricorrenti	39,4	36,2	52,3
Gestione partecipazioni	(4,7)	(4,1)	(10,1)
Capitale circolante netto e fondi	(15,3)	(85,1)	7,7
Investimenti	(7,4)	(3,0)	(7,2)
Cash flow operativo	12,0	(56,0)	42,7
Oneri finanziari	(17,8)	(16,7)	(25,4)
Imposte	(2,8)	(9,8)	(7,5)
Cash flow ordinario	(8,6)	(82,5)	9,8
Rimborso crediti IVA	15,2	0,7	23,0
Oneri di ristrutturazione	(16,3)	(26,5)	(27,6)
Acquisizioni / cessioni	14,4	(1,0)	13,2
Collocamento azionario	31,1	-	31,1
Cash flow non operativo	44,4	(26,8)	39,7
Cash flow totale	35,8	(109,3)	49,5
Posizione finanziaria netta finale	(327,4)	(376,9)	(327,4)

La posizione finanziaria netta al 30 settembre 2014 è in miglioramento di 35,8 milioni di Euro, rispetto al 31 dicembre 2013, e di 49,5 milioni di Euro, rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente.

La *performance del cash flow operativo*, che negli ultimi dodici mesi ha generato **42,7 milioni di Euro**, principalmente per effetto della gestione reddituale al netto delle partecipazioni (42,2 milioni di Euro), è risultata superiore agli oneri finanziari e alle imposte dello stesso periodo.

La gestione positiva del capitale circolante ha controbilanciato gli esborsi dell'attività di investimento.

Il *cash flow non operativo* è positivo per 39,7 milioni di Euro, nonostante gli esborsi relativi agli oneri di ristrutturazione (27,6 milioni di Euro), per effetto dell'aumento del capitale sociale (31,1 milioni di Euro), dell'incasso parziale dei crediti IVA maturati negli esercizi precedenti (23,0 milioni di Euro) e del saldo netto dell'attività di acquisizioni e cessioni di *asset*, in cui è registrato l'impatto del conferimento del ramo commerciale di Mondadori Pubblicità e un anticipo, pari a 12 milioni di Euro, relativo alla cessione di un *asset* il cui perfezionamento è atteso per fine esercizio.

Tali elementi determinano anche la generazione di cassa dei primi nove mesi del 2014 per 35,8 milioni di Euro, che si confronta con un assorbimento di cassa pari a 109,3 milioni di Euro dello stesso periodo dell'esercizio precedente. Nell'esercizio corrente è sensibilmente migliorata la gestione del capitale circolante netto (da -85,1 milioni di Euro a -15,3 milioni di Euro), che a settembre risente di fattori di stagionalità.

Stato patrimoniale consolidato	Euro/milioni 30 settembre 2014	Euro/milioni 30 settembre 2013	Delta %	Euro/milioni 31 dicembre 2013
Crediti commerciali netti	285,0	310,6	(8,2%)	312,4
Rimanenze	112,4	123,7	(9,1%)	124,0
Debiti commerciali	(310,3)	(309,6)	0,2%	(321,3)
Altre attività / (passività)	(62,5)	(72,7)	(14,0%)	(58,9)
Capitale circolante netto	24,6	52,0	(52,7%)	56,2
Attività immateriali	616,1	737,0	(16,4%)	617,5
Investimenti immobiliari, immobili impianti e macchinari	38,6	46,6	(17,2%)	43,9
Partecipazioni	37,1	58,8	(36,9%)	38,6
Capitale investito fisso	691,8	842,4	(17,9%)	700,0
Fondi	(63,1)	(60,7)	4,0%	(83,9)
Indennità di fine rapporto	(45,6)	(50,5)	(9,7%)	(50,4)
Capitale investito netto	607,7	783,2	(22,4%)	621,9
Capitale sociale	68,0	64,1	6,1%	64,1
Riserve e patrimonio netto di terzi azionisti	219,8	374,5	(41,3%)	380,0
Risultato netto	(7,5)	(32,3)	(76,8%)	(185,4)
Capitale proprio	280,3	406,3	(31,0%)	258,7
Posizione finanziaria netta	327,4	376,9	(13,1%)	363,2
Capitale di terzi	327,4	376,9	(13,1%)	363,2
Totale fonti	607,7	783,2	(22,4%)	621,9

Al 30 settembre 2014 i crediti commerciali netti registrano un calo dell'8,2%; considerando gli effetti del conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità, i crediti commerciali netti sono superiori del 4,5% rispetto a quelli dell'analogo periodo del 2013.

Il valore delle rimanenze diminuisce del 9,1% per effetto della razionalizzazione dei punti vendita e della riduzione degli *stock* (4,0 milioni di Euro), nell'Area Retail, e delle minori giacenze di prodotti finiti per la maggiore attenzione posta nella definizione delle tirature (5,0 milioni di Euro), nell'Area Libri.

I debiti commerciali sono in linea con il 2013; considerando gli effetti del conferimento del ramo d'azienda di Mondadori Pubblicità, i debiti commerciali sono superiori del 9,2%.

La variazione delle altre attività / (passività) è pari a 10,2 milioni di Euro per effetto principalmente di:

- minori crediti verso autori per anticipi di 5,4 milioni di Euro;
- minori debiti verso abbonati per 9,1 milioni di Euro;
- minori debiti verso personale e agenti, relativi contributi e ritenute d'acconto, per 8,5 milioni di Euro;
- maggiori debiti relativi all'anticipo, di 12 milioni di Euro, per la cessione di un *asset*;
- maggiori crediti sugli imponibili fiscali per 16,8 milioni di Euro maturati negli ultimi dodici mesi;
- incasso parziale dei crediti IVA maturati negli esercizi precedenti per 23,0 milioni di Euro;
- riduzione delle imposte differite, per 13,2 milioni di Euro, a seguito dell'evoluzione delle differenze temporanee dovuta alla svalutazione delle attività immateriali, registrata nel 2013.

Le attività immateriali si riducono di 120,9 milioni di Euro, principalmente per effetto delle svalutazioni derivanti dal processo di *impairment test* registrate nell'esercizio 2013 (116,9 milioni di Euro) e per la restante parte per gli ammortamenti del periodo delle attività a vita utile definita.

La riduzione delle voci Investimenti immobiliari, immobili impianti e macchinari è riconducibile essenzialmente agli ammortamenti del periodo.

Le svalutazioni a seguito degli *impairment test* effettuate sulle partecipazioni nell'esercizio 2013 hanno comportato la riduzione della voce di 21,7 milioni di Euro.

Informazioni sul personale

Il personale dipendente, a tempo indeterminato e determinato, in forza alle società del Gruppo, al 30 settembre 2014, risulta composto da 3.194 persone, in calo di 242 unità (-7%) rispetto a dicembre 2013 e di 345 unità (-9,7%) rispetto a settembre 2013.

Al netto delle operazioni straordinarie che hanno modificato il perimetro del Gruppo, la riduzione del numero dei dipendenti si attesta al 6,3% rispetto alla fine del 2013 e al 9% rispetto ai dodici mesi precedenti.

Il costo del personale, nei primi nove mesi dell'anno, è stato pari a 169,9 milioni di Euro, in significativo decremento rispetto al settembre 2013; al netto delle operazioni straordinarie e dei minori oneri di ristrutturazione, la riduzione del costo, negli ultimi dodici mesi, è pari a 14,5 milioni (-8,1%).

Tra le Società, tutte impegnate in importanti operazioni di efficientamento, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. ha diminuito il proprio organico di oltre 100 unità, per effetto dell'attuazione del piano di prepensionamento del personale grafico-editoriale, iniziato nel 2012, e alla significativa opera di ristrutturazione del personale giornalistico, che si concluderà alla metà del 2015.

Significative risultano anche le operazioni di razionalizzazione intraprese da Mondadori Direct S.p.A. e Mondadori France S.A., che hanno portato ad una riduzione degli organici, rispettivamente del 9,5% e del 7,9%.

Gli organici del Gruppo al 30 settembre 2014:

Organici puntuali	30 settembre 2014	31 dicembre 2013	30 settembre 2013
Arnoldo Mondadori Editore SpA:			
- Dirigenti, giornalisti, impiegati	962	1.051	1.072
- Operai	91	82	85
	1.053	1.133	1.157
Società Controllate Italiane:			
- Dirigenti, giornalisti, impiegati	1.195	1.308	1.345
- Operai	27	52	63
	1.222	1.360	1.408
Società Controllate Estere:			
- Dirigenti, giornalisti, impiegati	919	943	974
- Operai	-	-	-
	919	943	974
Totale	3.194	3.436	3.539

Organici puntuali per settore di attività	30 settembre 2014	30 settembre 2013	Delta
Libri	594	615	(21)
Periodici Italia	587	622	(35)
Servizi pubblicitari	48	108	(60)
Periodici Francia	903	975	(72)
Retail	595	678	(83)
Radio	27	26	1
Altri business e Corporate	440	515	(75)
Totale margine operativo lordo consolidato	3.194	3.539	(345)

Investimenti

(Euro/milioni)	Valore netto 1/1/2014	Acquisti	Cessioni nette	Ammortamenti	Altri movimenti	Valore netto 30/09/2014
Testate	263,2			(5,5)		257,7
Collane	31,5					31,5
Avviamento	249,3	2,8				252,1
Marchi	1,6					1,6
Frequenze	47,4					47,4
Liste clienti	5,3			(1,0)		4,3
Location	14,7			(1,0)		13,7
Altre immobilizzazioni immateriali	4,5	6,0	(0,1)	(2,6)		7,8
Attività immateriali	617,5	8,8	(0,1)	(10,1)	0	616,1
Investimenti immobiliari	3,2	-	-	-	(0,1)	3,1
Terreni e fabbricati	8,5			(0,4)		8,1
Impianti e macchinari	11,7	0,6	(0,2)	(2,2)	(0,1)	9,8
Altre immobilizzazioni materiali	20,6	1,9	(0,2)	(4,5)	(0,2)	17,6
Immobili, impianti e macchinari	40,8	2,5	(0,4)	(7,1)	(0,3)	35,5
Totale	661,5	11,3	(0,5)	(17,2)	(0,4)	654,7

Gli investimenti realizzati nei primi nove mesi del 2014 ammontano complessivamente a 11,3 milioni di Euro; i principali sono rappresentati: dall'avviamento iscritto per l'acquisizione di London Boutique, dagli oneri relativi all'adeguamento del catalogo di Mondadori Education, dall'acquisto di arredi per i punti vendita dell'Area Retail, dalla sostituzione di macchine per l'ufficio obsolete.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura del terzo trimestre

Dopo la chiusura del trimestre non sono intervenuti fatti di rilievo.

Altre informazioni

Il Resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2014 è stato predisposto in conformità ai principi contabili IAS/IFRS ed i criteri di valutazione adottati sono in linea con quelli utilizzati al 31 dicembre 2013.

Il documento fornisce le informazioni richieste dall'art. 154 *ter* comma 5 del D.Lgs. 58/1998.

Per ragioni di omogenea confrontabilità dei dati contabili contenuti nel presente documento con quelli forniti nelle precedenti rendicontazioni periodiche e di continuità informativa nei confronti del mercato, il Resoconto intermedio di gestione sul terzo trimestre dell'esercizio 2014 mantiene, inoltre, la medesima impostazione definita per i precedenti resoconti intermedi trimestrali.

Pertanto, non è stato applicato il principio contabile internazionale n. 34 in tema di informativa finanziaria infrannuale.

Adesione al processo di semplificazione normativa adottato con delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012. Informativa ai sensi degli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Regolamento Consob n. 11971/99 e successive modifiche.

In data e con effetti 13 novembre 2012 il Consiglio di Amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., ai sensi dell'art. 3 della Delibera Consob n. 18079 del 20 gennaio 2012 ed in relazione alle disposizioni degli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Regolamento Consob n. 11971/1999, ha deliberato di avvalersi della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi previsti dal predetto Regolamento Consob in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumenti di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni.

Evoluzione prevedibile della gestione

In un mercato caratterizzato ancora da segnali di debolezza, seppur meno accentuati, le azioni poste in essere dal Gruppo, relative alla razionalizzazione strategica del portafoglio di attività, combinata al costante impegno sul contenimento dei costi operativi e di struttura, nonché le ottime *performance* registrate dall'Area Periodici, in Italia e in Francia, hanno consentito di migliorare nell'esercizio in corso la capacità del Gruppo di generare risorse finanziarie.

Alla luce del contesto di mercato attuale e degli interventi citati, che proseguiranno anche nell'ultimo trimestre dell'anno, per l'intero esercizio 2014 è ragionevole confermare la previsione, precedentemente annunciata, di un **marginale operativo lordo** del Gruppo superiore a quello dell'esercizio 2012, oltre che di un risultato netto consolidato in sostanziale pareggio.

La Posizione Finanziaria Netta, in linea con l'evoluzione registrata nei primi nove mesi dell'anno, è attesa in significativo miglioramento rispetto al 2013.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

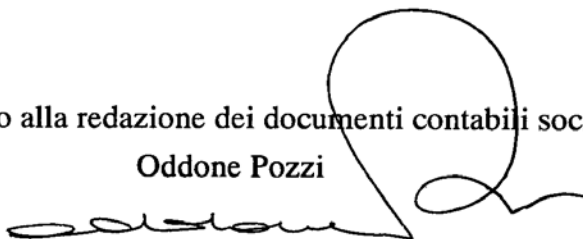
Marina Berlusconi



Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari Oddone Pozzi dichiara, ai sensi del comma 2 art. 154 *bis* del Testo Unico della Finanza, che l'informativa contabile contenuta nel presente Resoconto intermedio di gestione corrisponde alle risultanze documentali, ai libri ed alle scritture contabili della società.

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Oddone Pozzi



*Situazione patrimoniale-finanziaria
e conto economico consolidati*

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

Attivo	30 settembre 2014	31 dicembre 2013
Attività immateriali	616.131	617.464
Investimenti immobiliari	3.102	3.181
Terreni e fabbricati	8.059	8.542
Impianti e macchinari	9.841	11.729
Altre immobilizzazioni materiali	17.565	20.489
Immobili, impianti e macchinari	35.465	40.760
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	36.665	38.187
Altre partecipazioni	442	442
Totale partecipazioni	37.107	38.629
Attività finanziarie non correnti	343	2.717
Attività per imposte anticipate	48.666	58.444
Altre attività non correnti	32.617	22.250
Totale attività non correnti	773.431	783.445
Crediti tributari	52.291	68.478
Altre attività correnti	102.165	89.289
Rimanenze	112.391	124.009
Crediti commerciali	285.039	312.366
Titoli ed altre attività finanziarie correnti	14.579	13.858
Cassa ed altre disponibilità liquide equivalenti	31.123	65.683
Totale attività correnti	597.588	673.683
Attività destinate alla dismissione o cessate	-	-
Totale attivo	1.371.019	1.457.128

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

Passivo	30 settembre 2014	31 dicembre 2013
Capitale sociale	67.979	64.079
Riserva sovrapprezzo azioni	12.000	170.625
Azioni proprie	-	(73.497)
Altre riserve e risultati portati a nuovo	177.062	250.943
Utile (perdita) dell'esercizio	(7.545)	(185.415)
Patrimonio netto di pertinenza del Gruppo	249.496	226.735
Capitale e riserve di pertinenza di terzi azionisti	30.770	31.954
Totale patrimonio netto	280.266	258.689
Fondi	63.085	83.928
Indennità di fine rapporto	45.584	50.409
Passività finanziarie non correnti	322.016	398.836
Passività per imposte differite	78.452	76.950
Altre passività non correnti	-	-
Totale passività non correnti	509.137	610.123
Debiti per imposte sul reddito	505	293
Altre passività correnti	219.355	220.093
Debiti commerciali	310.338	321.307
Debiti verso banche ed altre passività finanziarie	51.418	46.623
Totale passività correnti	581.616	588.316
Passività destinate alla dismissione o cessate	-	-
Totale passivo	1.371.019	1.457.128

Conto economico consolidato

	Periodo al 30 settembre 2014	Periodo al 30 settembre 2013
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	859.643	931.244
Decremento (incremento) delle rimanenze	9.727	5.970
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	141.639	122.781
Costi per servizi	480.949	553.402
Costo del personale	169.901	206.089
Oneri (proventi) diversi	18.609	33.160
Proventi (oneri) da partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	(2.770)	(961)
Margine operativo lordo	36.048	8.881
Ammortamenti e perdite di valore di immobili, impianti e macchinari	7.194	8.544
Ammortamenti e perdite di valore delle attività immateriali	10.050	9.912
Risultato operativo	18.804	(9.575)
Proventi (oneri) finanziari	(17.809)	(16.659)
Proventi (oneri) da altre partecipazioni	-	-
Risultato prima delle imposte	995	(26.234)
Imposte sul reddito	6.508	4.392
Risultato derivante dall'attività in funzionamento	(5.513)	(30.626)
Proventi (oneri) da attività/passività destinate alla dismissione o cessate	-	-
Risultato netto	(5.513)	(30.626)
Attribuibile a:		
- Interessenze di terzi azionisti	2.032	1.700
- Azionisti della controllante	(7.545)	(32.326)
Risultato netto per azione (espresso in unità di Euro)	(0,03)	(0,14)
Risultato netto diluito per azione (espresso in unità di Euro)	(0,03)	(0,14)

Conto economico complessivo consolidato

(Euro/migliaia)	Periodo al 30 settembre 2014	Periodo al 30 settembre 2013
Risultato netto	(5.513)	(30.626)
<i>Componenti riclassificabili a Conto Economico</i>		
Utili (perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	(34)	-
Altri utili (perdite) da società valutate con il metodo del patrimonio netto	29	(66)
Parte efficace di utile (perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari (<i>cash flow hedge</i>)	(2.033)	4.961
Utili (perdite) derivanti da attività disponibili per la vendita (<i>fair value</i>)	-	2.221
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) riclassificabili a conto economico	223	(480)
<i>Componenti riclassificati a Conto Economico</i>		
Utile (perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari (<i>cash flow hedge</i>)	21	-
Utili (perdite) derivanti da attività disponibili per la vendita (<i>fair value</i>)	-	-
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) riclassificati a conto economico	-	-
<i>Componenti non riclassificabili a Conto Economico</i>		
Utili (perdite) attuariali	(216)	(355)
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) non riclassificabili a conto economico	57	98
Totale altri utili (perdite) al netto dell'effetto fiscale	(1.953)	6.379
Risultato complessivo dell'esercizio	(7.466)	(24.247)
Attribuibile a:		
- Azionisti della controllante	(9.495)	(25.947)
- Interessenze di pertinenza di terzi	2.029	1.700

Per il Consiglio di Amministrazione
 Il Presidente
 Marina Berlusconi



Conto economico consolidato - terzo trimestre

	Terzo trimestre 2014	Terzo trimestre 2013
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	310.449	318.952
Decremento (incremento) delle rimanenze	5.903	5.614
Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	48.974	42.844
Acquisti di servizi	164.277	181.646
Costo del personale	52.477	58.091
Oneri (proventi) diversi	17.072	15.455
Proventi (oneri) da partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	(557)	(1.135)
Margine operativo lordo	21.189	14.167
Ammortamenti e perdite di valore di immobili, impianti e macchinari	2.386	2.861
Ammortamenti delle attività immateriali	3.603	3.212
Risultato operativo	15.200	8.094
Proventi (oneri) finanziari	(5.500)	(6.105)
Proventi (oneri) da altre partecipazioni	-	-
Risultato prima delle imposte	9.700	1.989
Imposte sul reddito	5.375	6.472
Risultato derivante dall'attività in funzionamento	4.325	(4.483)
Proventi (oneri) da attività/passività destinate alla dismissione o cessate	-	-
Risultato netto	4.325	(4.483)
Attribuibile a:		
- Interessenze di terzi azionisti	836	694
- Azionisti della controllante	3.489	(5.177)

Per il Consiglio di Amministrazione
 Il Presidente
 Marina Berlusconi

