

# Bit Market Services

Informazione Regolamentata n. 0145-46-2015	Data/Ora Ricezione 21 Dicembre 2015 07:44:25	MTA
--	--	-----

Societa' : RCS MEDIAGROUP  
Identificativo : 67137  
Informazione  
Regolamentata  
Nome utilizzatore : RCSMEDIAGROUPN01 - FERRARA  
Tipologia : IRAG 06  
Data/Ora Ricezione : 21 Dicembre 2015 07:44:25  
Data/Ora Inizio : 21 Dicembre 2015 07:59:26  
Diffusione presunta  
Oggetto : Piano Industriale 2016 - 2018 - Business  
Plan 2016 - 2018

*Testo del comunicato*

Vedi allegato.



**Comunicato Stampa RCS MediaGroup**

## **PIANO INDUSTRIALE 2016-2018**

---

### **OBIETTIVI**

**SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA**

**TRASFORMAZIONE DEL BUSINESS**

**CRESCITA E SVILUPPO**

---

### **AZIONI**

**FORTE RIDUZIONE DEI COSTI**

**OLTRE IL DIGITALE:**

**NUOVE FORME DI MONETIZZAZIONE**

**NUOVI CONTENUTI PER NUOVE AUDIENCE**

**SVILUPPO INTERNAZIONALE: SPORT E LINGUA SPAGNOLA**

**ORGANIZZAZIONE CROSS-COUNTRY**

---

### **TARGET AL 2018<sup>1</sup>**

**Ricavi in lieve crescita (CAGR+1,5%)**

**Efficienze nette per 60 milioni di Euro**

**Raddoppio EBITDA versus 2015 - EBITDA margin al 13%**

**Risultato netto e net cash flow positivi dal primo anno, in costante miglioramento**

**Riduzione Debito/EBITDA a ~ 2x**

---

<sup>1</sup> I target di piano sono a perimetro corrente escludendo l'Area Libri; l'EBITDA si intende ante oneri e proventi non ricorrenti.



Milano, 21 dicembre 2015 – L'Amministratore Delegato Laura Cioli, in carica dal 12 novembre 2015, ha concluso i lavori di revisione del nuovo Piano Industriale 2016-2018 del Gruppo RCS. Il nuovo Piano, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione lo scorso venerdì, viene presentato oggi alla comunità finanziaria.

Il settore editoriale attraversa da anni una fase di profonda trasformazione: tutti i paradigmi esistenti in termini di media, contenuto, audience, frequenza e distribuzione sono radicalmente cambiati. Il consumo dei contenuti è in costante crescita, trainato dal tempo speso online, mentre la stampa tradizionale evidenzia un declino strutturale. Le audience hanno sviluppato nuove modalità di interazione con il contenuto, richiesta di aggiornamento continuo, crescente interesse contestualmente verso contenuti globali e iperlocali. Anche il mercato pubblicitario risulta in forte cambiamento, con sempre minore distinzione tra *AboveTheLine* e *BelowTheLine* e sempre maggiore integrazione con il contenuto.

Questi mutamenti cambiano radicalmente il profilo di opportunità per le imprese editoriali, che possono e devono affrontare le sfide della futura valorizzazione dei contenuti e dei dati, della trasformazione della comunicazione e del marketing, della conoscenza e fidelizzazione delle audience. Sarà centrale una **nuova e diversa visione del prodotto, che ne integri in modo sistemico e bilanciato le diverse dimensioni: qualità dell'offerta, capacità di monetizzazione, costi e generazione di cassa.**

Il Gruppo RCS ha - in tale contesto - l'opportunità di costruire un futuro solido, fondato sulle posizioni di indiscussa leadership nei mercati in cui opera grazie a brand eccellenti, sulla capacità di sviluppare e valorizzare eventi iconici e format sportivi e sulle potenzialità di sinergia ed espansione internazionale derivanti dalla propria configurazione multi-lingua e multi-Paese.

Il futuro successo del Gruppo RCS è connesso al raggiungimento di **tre obiettivi cardine**:

- Assicurare la **SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA** nel breve e nel lungo periodo;
- Estrarre il massimo valore dagli asset del Gruppo, anche attraverso una profonda **TRASFORMAZIONE DEL PROPRIO BUSINESS**;
- Strutturare fondamenta solide per la **CRESCITA FUTURA**.

Per raggiungere questi obiettivi il Piano è articolato in **otto azioni fondamentali**:

1. Forte riduzione dei costi, preservando investimenti e qualità
2. “Oltre il digitale”: stabilizzazione dei ricavi e dei margini dei prodotti editoriali print+web+mobile
3. Iniziative di sviluppo nelle aree ad alta potenzialità di crescita
4. Rafforzamento e integrazione della piattaforma tecnologica
5. Ruolo guida nel processo di consolidamento dell'industria di stampa
6. Dismissione di asset non core
7. Organizzazione semplificata, integrata e focalizzata sull'execution
8. Monitoraggio costante dell'esecuzione del Piano



### 1. Forte riduzione dei costi, preservando investimenti e qualità

Previsti al 2018 **benefici netti per circa 60 milioni di Euro**: circa 45 milioni da interventi sui costi esterni; circa 15 milioni connessi al costo del lavoro, risultato di una riduzione lorda di circa 40 milioni (right-sizing delle funzioni corporate e di supporto e semplificazione dei processi, ricorrendo anche ad accordi sindacali), compensata da andamento inerziale e nuove assunzioni per circa 25 milioni.

### 2. “Oltre il digitale”: stabilizzazione dei ricavi e dei margini dei prodotti editoriali print+web+mobile

- Crescita dell’audience dei core brand attraverso **sviluppo di nuovi prodotti e verticalità, raggiungimento nuovi target, sinergie** tra brand.
- Ripensamento e rivitalizzazione delle edizioni locali e ulteriore rafforzamento con **lancio di prodotti digitali hyperlocal**, in linea con le nuove esigenze dei lettori.
- Introduzione di **nuovi modelli di abbonamento** e – primi in Italia - **paywall** per monetizzare in modo adeguato i contenuti, conoscere e fidelizzare il lettore.
- Mantenimento della **leadership di prezzo per tutte le testate**, bilanciando il calo dei ricavi tradizionali, a fronte di sempre maggiore ricchezza e qualità del prodotto.

### 3. Iniziative di sviluppo nelle aree ad alta potenzialità di crescita

- **Focus su eventi sportivi**, in particolare cycling e running: piena valorizzazione dei format iconici (es. Giro d’Italia), secondo best practice a livello internazionale; sviluppo di un più ampio sistema di eventi agonistici; lancio di nuovi format di eventi amatoriali e di massa. Nel medio termine valutazione di opportunità di ulteriore sviluppo strategico, anche attraverso partnership selezionate, il cui impatto non è attualmente incluso nel Piano.
- **Audience internazionale di lingua spagnola**: espansione *pure digital*, facendo leva sui brand *Marca* e *La Gazzetta dello Sport*, i cui contenuti editoriali, eventi e atleti/sportivi protagonisti sono di particolare interesse per le comunità di lingua spagnola. Modello di sviluppo light attraverso partner selezionati, che garantiscano forte presenza sul territorio e contenuti locali complementari.
- **Trasformazione data-centrica**: costruzione, conoscenza approfondita e profilazione dell’audience del Gruppo (30 milioni di persone), utilizzando ogni occasione di contatto, al fine di accrescere gli attuali profili di ricavo e crearne di nuovi.

### 4. Rafforzamento e integrazione della piattaforma tecnologica

Significativo potenziamento e **integrazione cross-country della piattaforma tecnologica** di Gruppo per abilitare la trasformazione digitale, razionalizzare costi e investimenti, sviluppare sinergie e nuove opportunità di ricavo.

### 5. Ruolo guida nel processo di consolidamento dell’industria di stampa

Promozione del necessario processo di ottimizzazione dell’industria di stampa italiana, attraverso un percorso volto in primis ad **aumentare la saturazione del sistema produttivo** ad oggi utilizzato dal Gruppo e valutando possibili iniziative congiunte con altri attori del mercato italiano.

### 6. Dismissione di asset non core

**Razionalizzazione del portafoglio** di asset non core (VEO e Sfera), non funzionali al core business o non performanti, attraverso vendita al giusto prezzo, creazione sinergie o semplificazione, costante verifica delle prospettive economico-finanziarie.

### 7. Organizzazione semplificata, integrata e focalizzata sull’execution

Nuovo modello organizzativo ridisegnato in coerenza col Piano al fine di:



- focalizzare il management e le risorse sugli elementi cardine della strategia e sull'**execution**;
- realizzare massima **integrazione e sinergie** di costo e di ricavo tra Paesi;
- garantire gli **strumenti** che abilitino il processo di trasformazione

#### 8. Monitoraggio costante dell'esecuzione del Piano

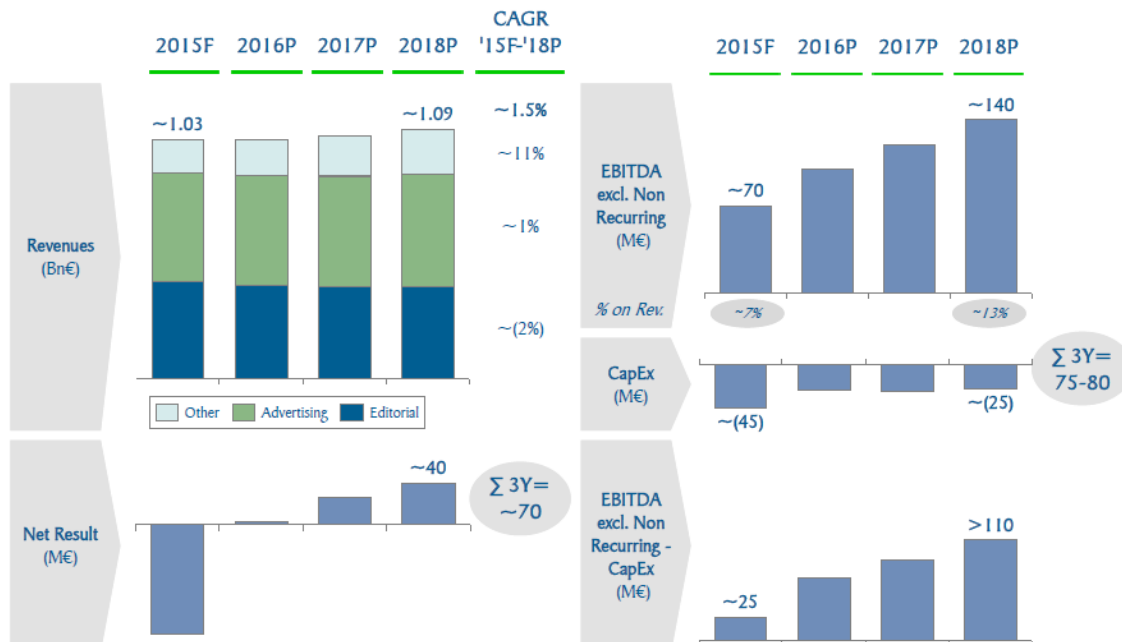
Continuo e granulare monitoraggio degli obiettivi e delle azioni di Piano, per garantire **tempestive reazioni** a cambiamenti di contesto o risultati non in linea con le aspettative, sviluppando azioni alternative.

A seguire i **target del Piano Industriale 2016-2018**, definiti per garantire una struttura finanziaria sostenibile per la Società.

	Plan Target	Year 1 (2016P)
Revenues	+1.5% (CAGR 2015F - 2018P)	Flat
Net Efficiencies	~60 M€ (2018P vs. 2015F)	~40 - 45 M€
EBITDA % excl. Non Recurring	~13% (2018P)	~10%
Net Result	Solidly positive	Slightly positive
Net Cash Flow	3 years cumulative 95-100 M€	Break even
Debt Ratio	~2x	~4x

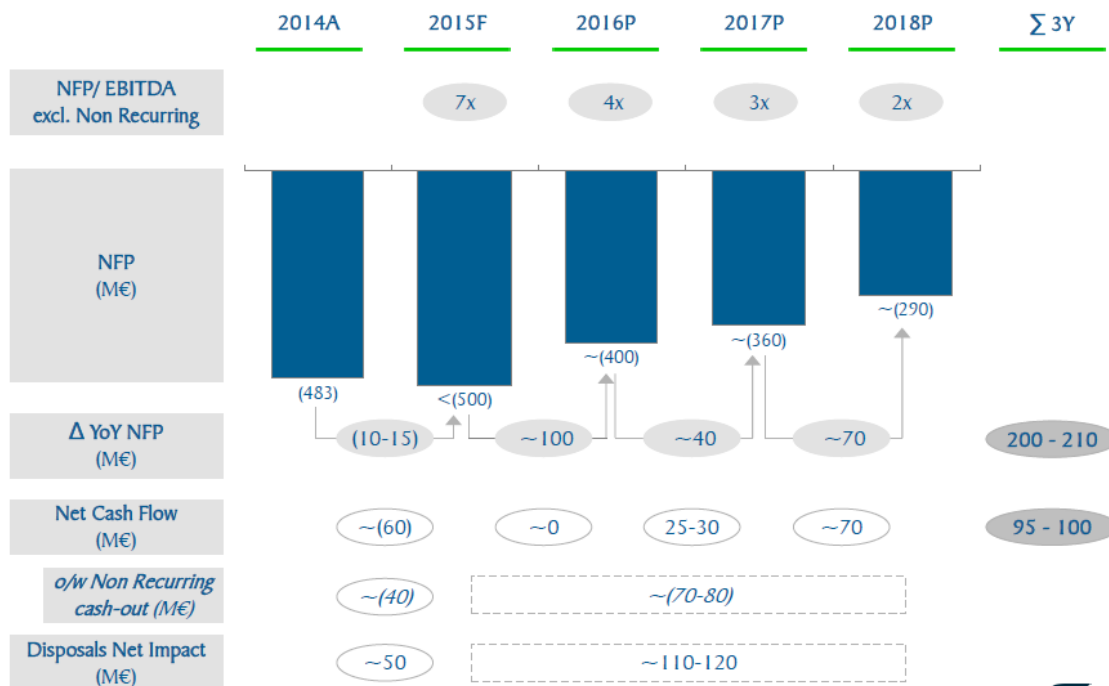
## KPIs Business Plan 2016-2018

### P&L key highlights (current perimeter)



Note: all Plan figures refer to RCS current perimeter excluding Books Division

## Net Financial Position: evolution 2015F - 2018P



Note: all Plan figures refer to RCS current perimeter without Books Division that is included in Disposals Net Impact



Sulla base di tale Piano e del sostegno ottenuto dai soci con l'approvazione a larga maggioranza della nuova delega per aumento di capitale nell'Assemblea del 16 dicembre u.s., la Società intende proseguire il dialogo con le banche finanziatrici al fine di pervenire alla finalizzazione di nuovi termini e condizioni del contratto di finanziamento in essere, migliorativi per la Società, nel più breve tempo possibile.

\*\*\*

Per ulteriori informazioni:

**RCS MediaGroup – Corporate Communications**

*Maria Verdiana Tardi* - +39 02 2584 5412 - +39 347 7017627 - [verdiana.tardi@rcs.it](mailto:verdiana.tardi@rcs.it)

**RCS MediaGroup - Investor Relations**

*Federica De Medici* - +39 02 2584 5508 - +39 335 230278 - [federica.demedici@rcs.it](mailto:federica.demedici@rcs.it)

[www.rcsmediagroup.it](http://www.rcsmediagroup.it)



**RCS MediaGroup Press Release**

**BUSINESS PLAN 2016-2018**

---

**OBJECTIVES**

**SUSTAINABLE ECONOMICS**

**BUSINESS TRANSFORMATION**

**GROWTH AND DEVELOPMENT**

---

**ACTIONS**

**SIGNIFICANT COST REDUCTION**

**BEYOND DIGITAL:**

**NEW FORMS OF MONETIZATION**

**NEW CONTENTS FOR NEW AUDIENCES**

**INTERNATIONAL DEVELOPMENT: SPORTS AND SPANISH LANGUAGE**

**CROSS-COUNTRY ORGANIZATION**

---

**2018 TARGETS<sup>2</sup>**

**Revenues slightly up (CAGR+1.5%)**

**Net efficiencies amounting to Euro 60 million**

**EBITDA double that of 2015 - EBITDA margin at 13%**

**Both net profit and net cash flow positive starting from the first year and constantly improving**

**Debt/EBITDA reduced to ~ 2x**

---

<sup>2</sup> All Plan figures refer to RCS current perimeter excluding Books Division, EBITDA considered before non-recurring income and expense.





*Milan, 21 December 2015* – CEO Laura Cioli, in office since 12 November 2015, has completed the review of the RCS MediaGroup Business Plan 2016-2018. After its approval by the Board of Directors last Friday, the new Plan is being presented to the financial community today.

The editorial segment is going through a phase of profound transformation, with all existing paradigms in terms of media, content, audience, frequency and distribution having radically changed. Content consumption is constantly growing, driven as it is by the time spent online, while the traditional print media is continuing along a structural decline. Audiences have developed new methods of interacting with content, with a continuous demand for updates and, at the same time, a rising interest in global and hyperlocal contents. The advertising market is also undergoing considerable change with increasing less distinction between AboveTheLine and BelowTheLine, and there is more and more integration with the content.

These changes are radically altering the opportunity profile for publishing companies. They can, and must, face the challenges of promoting contents and data in the future, of the transformation of communications and marketing, and of the knowledge and retention of audiences. Focus will be centred on a **new and different idea of the product that integrates its different dimensions in a systemic and balanced manner: quality of the offer, monetization capabilities, costs and generation of cash.**

In this context, the RCS Group has the opportunity to build a solid future based on its undisputed leadership position in the markets where it operates thanks to excellent brands, on its ability to develop and promote iconic events and sport formats, and on its potentials for synergies and international expansion rising out of its multi-language and multi-country configuration.

The future success of the RCS Group is linked to the achievement of **three key objectives**:

- Ensure **SUSTAINABLE ECONOMICS** over the short and long terms;
- Extract top value from the Group's assets, also by profoundly **TRANSFORMING ITS BUSINESS**;
- Set strong foundations for **FUTURE GROWTH**.

To achieve these objectives, the Plan is focused on **eight basic actions**:

- 1. Persistently reduce costs while protecting investments and quality**
- 2. "Beyond digital": stabilize revenues and margins of Print+Web+Mobile editorial products**
- 3. Selectively invest in high-potential areas**
- 4. Exploit scale to optimize technological platforms**
- 5. Optimize the value chain by leading the print industry consolidation process**
- 6. Dismiss non-core/low value assets**
- 7. Simplify the organization, focusing on capabilities, accountability and execution**
- 8. Continuously monitor the Plan's execution**



## 9. Persistently reduce costs while protecting investments and quality

Net benefits amounting to about Euro 60 million are forecast for 2018. Roughly Euro 45 million will come from measures implemented on external costs; about Euro 15 million are connected with the labor costs, which is the result of a gross reduction of about Euro 40 million (right-sizing of the corporate functions and of process support and simplification, also appealing to union agreements), offset by an inertial trend and new recruitments totalling approximately Euro 25 million.

## 10. "Beyond digital": stabilize revenues and margins of Print+Web+Mobile editorial products

- Growth in the core brand audience by **developing new products and verticalities to reach new targets and achieve synergies** between brands.
- Rethink and revitalize the local editions and further strengthening by **launching digital products that are hyperlocal**, in line with the new demands of readers.
- Introduce **new subscription models** and – first in Italy - *paywalls* to adequately monetize the contents, become familiar with and retain the reader.
- Maintain price leadership for all the publications while balancing the drop in traditional revenues versus an ever-increasing richness and quality of the product.

## 11. Selectively invest in high-potential areas

- **Focus on sport events**, especially cycling e running: full exploitation of the iconic formats (e.g. Giro d'Italia) along with international best practices; development of a broader system of competitive events; launch of new amateur and mass events. In the mid-term, assessment of opportunities for further strategic development, also through selected partnerships, whose impact is presently not contemplated in the Plan.
- **International Spanish-speaking audience**: expansion of *pure digital* by playing on the *Marca* and *La Gazzetta dello Sport* brands, whose leading editorial contents, event and athletes/sportsmen is of particular interest for the Spanish-speaking communities. Light development model through selected partners that guarantee a prominent presence in the area and complementary local content.
- **Data-centric transformation**: construction, in-depth knowledge and profiling of the Group's audience (30 million people) by taking advantage of every contact opportunity in order to improve current revenue streams and create new ones.

## 12. Exploit scale to optimize technological platforms

Considerable strengthening and *cross-country* integration of the Group's technological platform to usher in digital transformation, rationalize costs and investments, develop synergies and open new revenue opportunities.

## 13. Optimize the value chain by leading the print industry consolidation process

Promotion of the necessary process of optimizing the Italian printing industry by following a route that first of all is aimed at **increasing saturation of the production system** that the Group uses today and at assessing possible joint initiatives with other players in the Italian market.

## 14. Dismiss non-core/low value assets

Rationalization of the portfolio of non-core assets (VEO and Sfera) that are not functional to the core business or are poorly performing by selling at the adequate price, by creating synergies or simplifying, and by continuously monitoring economic and financial prospects.



### 15. Simplify the organization, focusing on capabilities, accountability and execution

New organization model, redesigned to be consistent with the Plan in order to:

- focus management and resources on the key elements of the strategy and on **execution**;
- achieve maximum cost and revenue **integration and synergies** between countries;
- ensure the **tools** needed for the transformation process

### 16. Continuously monitor the Plan's execution

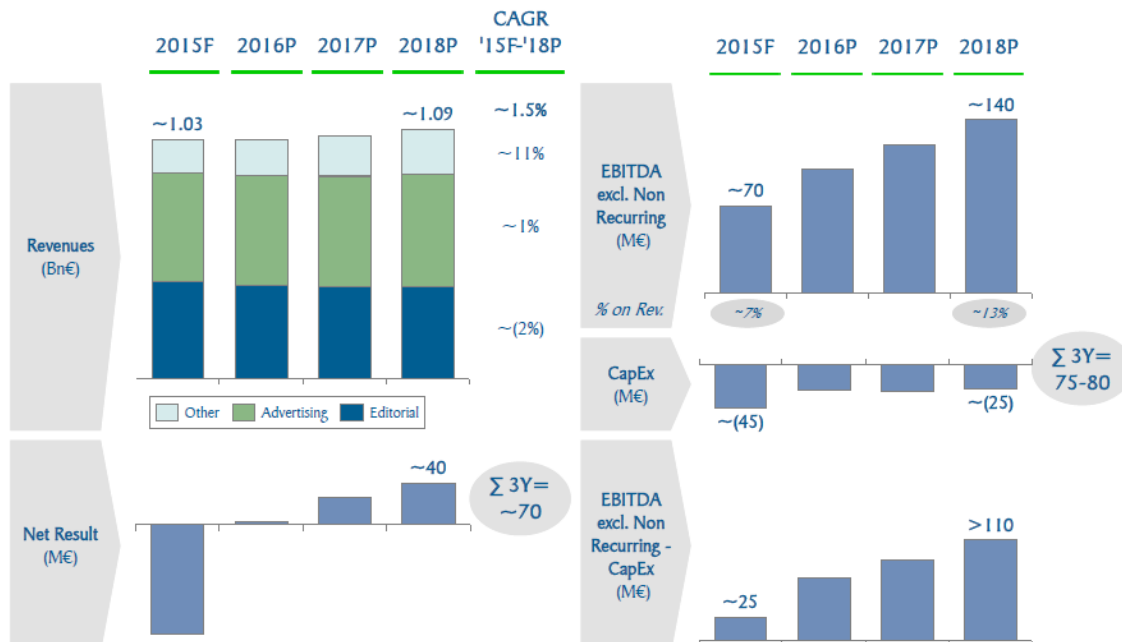
Continuous and detailed monitoring of the Plan's objectives and actions in order to guarantee **prompt reactions** to changes in context or to results that do not fall into line with expectations by developing alternative actions.

The **targets of the Business Plan 2016-2018** follow. They are defined to ensure the Company a sustainable financial structure.

	Plan Target	Year 1 (2016P)
Revenues	+ 1.5% (CAGR 2015F - 2018P)	Flat
Net Efficiencies	~60 M€ (2018P vs. 2015F)	~40 - 45 M€
EBITDA % excl. Non Recurring	~13% (2018P)	~10%
Net Result	Solidly positive	Slightly positive
Net Cash Flow	3 years cumulative 95-100 M€	Break even
Debt Ratio	~2x	~4x

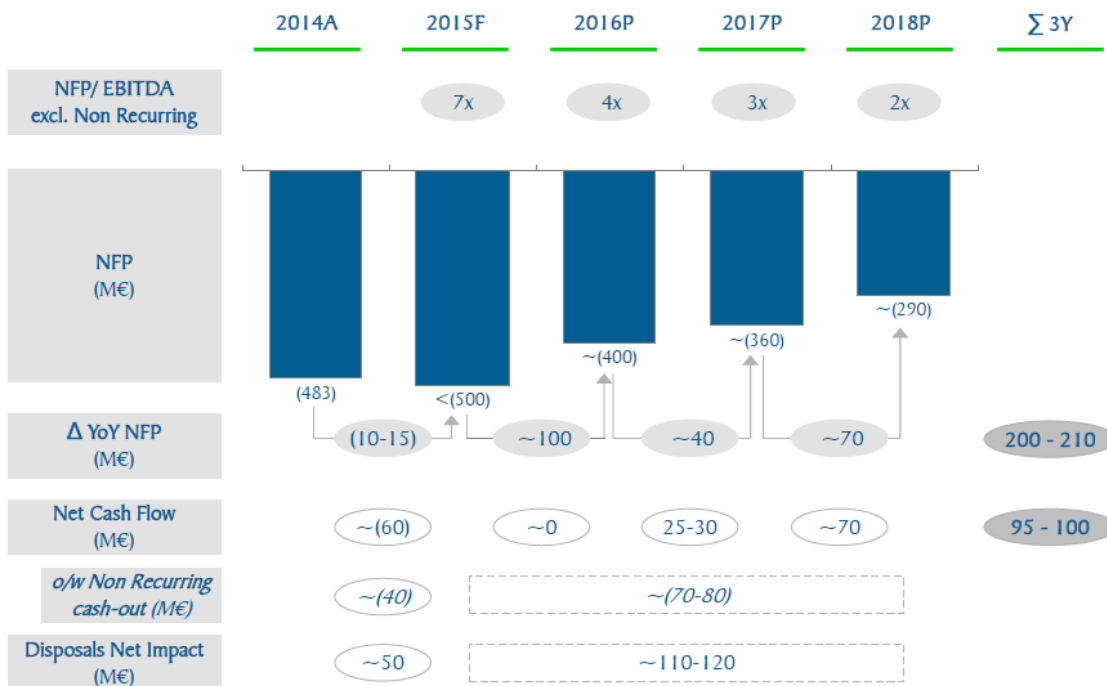
## KPIs Business Plan 2016-2018

### P&L key highlights (current perimeter)



Note: all Plan figures refer to RCS current perimeter excluding Books Division

## Net Financial Position: evolution 2015F - 2018P



Note: all Plan figures refer to RCS current perimeter without Books Division that is included in Disposals Net Impact



Based on the new Business Plan and the shareholders' support with the approval by large majority of a new grant for a capital injection during the Shareholders' Meeting held on 16th December 2015, the Company intends to go ahead on the talk with the Lending Banks in order to finalize preferable new terms and conditions of the Financing Agreement as soon as possible.

\*\*\*

For additional information:

**RCS MediaGroup – Corporate Communications**

*Maria Verdiana Tardi* - +39 02 2584 5412 - +39 347 7017627 - [verdiana.tardi@rcs.it](mailto:verdiana.tardi@rcs.it)

**RCS MediaGroup - Investor Relations**

*Federica De Medici* - +39 02 2584 5508 - +39 335 230278 - [federica.demedici@rcs.it](mailto:federica.demedici@rcs.it)

Fine Comunicato n.0145-46

Numero di Pagine: 14