



**Risultati dell'esercizio 2013 e prime proiezioni sul 2014
Piano Industriale 2014-2018**

Vincenzo Santelia – *Chief Executive Officer*
Andrea Servo – *Chief Financial Officer*
Leonardo Fava – *Investor Relations Officer*

Londra, 1° aprile 2014



Disclaimer

La presentazione contiene dichiarazioni aventi carattere di previsione, in ottemperanza alle disposizioni del Private Securities Litigation Reform Act del 1995. Tali dichiarazioni previsionali sono presenti in diversi punti della presentazione e includono dichiarazioni di intento, valutazioni o aspettative attuali in relazione alla base clienti, stime relative alla crescita futura delle attività a livello globale e delle diverse aree di business, quote di mercato, risultati finanziari e altri aspetti delle attività, nonché situazioni relative alla Società. Tali dichiarazioni previsionali non costituiscono una garanzia della performance futura e sono soggette a rischi e incertezze. Molteplici fattori potrebbero portare a risultati significativamente difformi da quelli indicati in questa sede. Si avvisano gli analisti di non fare totale affidamento sui contenuti delle dichiarazioni previsionali che hanno valore solo alla data in cui sono espresse. SEAT Pagine Gialle Spa non si assume l'obbligo di comunicare i risultati di eventuali revisioni delle presenti dichiarazioni previsionali, svolte al fine di riflettere eventi e circostanze future, incluse, a titolo esemplificativo e non esaustivo, variazioni nell'attività di SEAT Pagine Gialle Spa ovvero strategie di acquisizione o in seguito a eventi inaspettati.

"La presentazione non costituisce né dovrebbe essere considerata un'offerta a vendere o una sollecitazione per un'offerta a comprare titoli della Società o un'offerta o un invito a entrare in transazione con la Società o con le sue Società controllate. Inoltre, non rappresenta una raccomandazione da parte della Società o di altri soggetti terzi a vendere o a comprare titoli della Società o altri titoli o ad entrare in transazione con la Società o con le sue Società controllate. La presentazione non può essere appellata da nessuno o da terze parti per qualsiasi finalità".

Principi contabili

I principi contabili adottati per la redazione di questa presentazione e per l'intero esercizio chiuso, 31 dicembre 2013 sono stati applicati in modo coerente con quelli adottati per la redazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2012, al quale si può fare riferimento.

I dati contabili esposti nelle presenti diapositive sono tratti dal progetto di bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013, da depositarsi ai sensi di legge. Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dott. Andrea Servo, CFO, dichiara, ai sensi dell'art. 154-bis comma 2 del Testo Unico della Finanza (D.Lgs. 58/98), che l'informativa contabile contenuta nella presente presentazione corrisponde alle risultanze documentali, ai libri ed alle scritture contabili della Società.

Indice

Seat PG – Risultati dell'esercizio 2013 e prime proiezioni sul 2014

4

Seat PG Piano Industriale

–Strategia

14

–Principali indicatori di performance

26

Appendice

36

Risultati dell'esercizio 2013

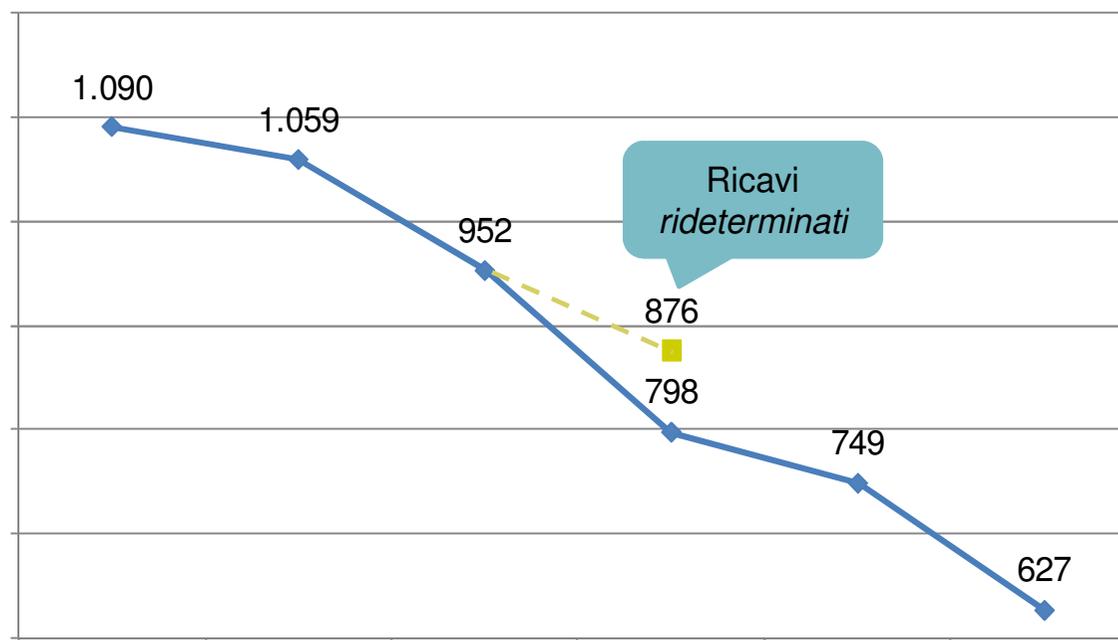
- 1 Nel corso degli ultimi anni il *core business* di Seat PG ha avuto pesanti e ininterrotti cali**
 - Seat PG, al pari di tutti i *peers* internazionali, negli ultimi sette anni ha visto il suo *business* calare
 - Il calo è stato accelerato dal crescente peso del debito, dal peggioramento del mercato e da politiche commerciali efficaci solo nel breve termine
- 2 Nel nuovo Piano di Seat PG, il 2013 e il 2014 rappresentano degli anni di transizione**
 - Gli effetti distorsivi delle politiche commerciali del passato sono stati azzerati
 - La *performance* di fine anno riflette ora i veri fondamentali del *business*
 - Sono state definite le nuove linee guida strategiche
 - Sono state adottate alcune misure incisive per ridurre i costi e migliorare l'efficienza
- 3 I risultati di SEAT⁽¹⁾ sono in linea col Piano, ma sono impattati da uno scenario di mercato ancora difficile**
 - Calo dei ricavi a 474,9 €m (-152,0 €m o -24,2%) con una contrazione che ha interessato tutte e tre le linee di prodotto core
 - Calo del margine operativo lordo a 133,3 €m (-153,9 €m or -53,6%) riconducibile alla dinamica negativa dei ricavi. MOL *margin* al 28,1% dei ricavi (-17,7pp)
 - Forte miglioramento di una serie di indicatori, particolarmente significativi per il *business*: incremento del numero di agenti, dell'indice di soddisfazione della clientela e del tasso di acquisizione di nuovi clienti
- 4 Risultati di Gruppo⁽²⁾**
 - Calo dei ricavi a 503,3 €m (-155,7 €m o -23,6%) e dell'Ebitda a 89,5 €m (-139,4 €m o -60,9%)
 - FCF operativo a 124,2 €m (-138,0 €m o -52,6%) che riflette il calo dell'Ebitda
 - Indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2013 a 1.459,9 €m, che riflette la riclassificazione, ai sensi dell'IFRS 5, dei saldi patrimoniali del Gruppo Telegate e di Cipi S.p.A. tra le "Attività non correnti cessate/destinate ad essere cedute e/o possedute per la vendita" e il deconsolidamento dei saldi patrimoniali del Gruppo TDL, con un effetto pari a circa 68 €m

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e le Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

(2) Include Consodata, Cipi, Prontoseat e Europages

Il core *business* di Seat PG ha avuto pesanti e ininterrotti cali negli ultimi 6 anni

SEAT - KPIs DI BUSINESS



Ricavi totali⁽¹⁾(€m)

Mercato⁽²⁾ a/a %

+3,1% -2,8% **-13,4%** +3,8% -3,8% **-14,3%**

FCF prima del servizio del debito/ servizio netto del debito⁽³⁾

1,68 1,98 **2,71** **1,23** 1,28 **0,94**

Agenti (#)

1.618 1.707 **1.597** 1.510 1.241 **1.158**

Anno

2007 **2008** **2009** **2010** **2011** **2012**

(1) I ricavi 2010 sono stati rideterminati a seguito della modifica dei criteri di rilevazione derivanti dall'erogazione dei servizi web e voce (dal 30 giugno 2011)

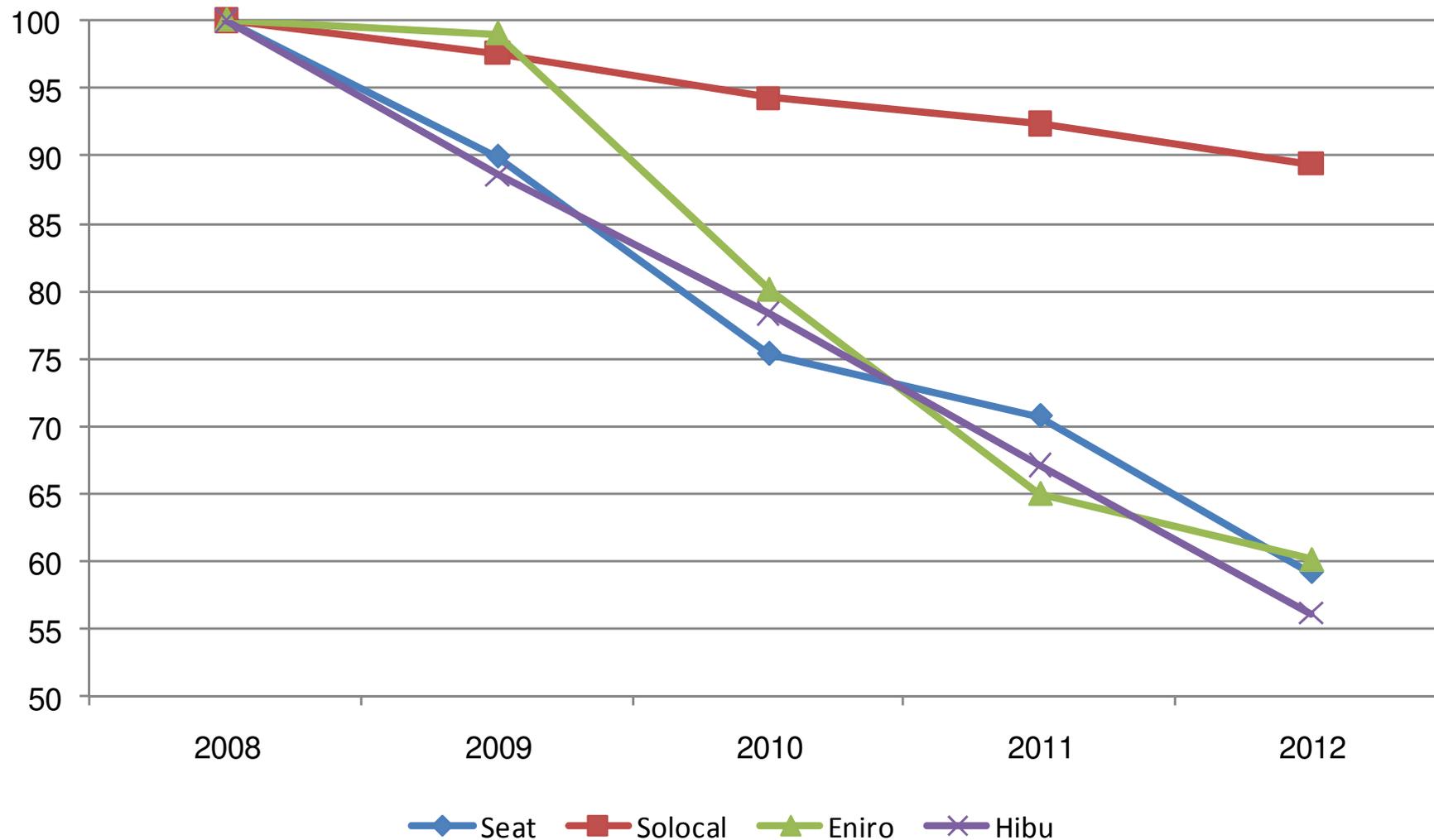
(2) Fonte: Nielsen Media Research

(3) Risultati consolidati

Il perdurante calo del *core business* di Seat PG è stato comune a tutti i *peers* internazionali

SEAT VS. PEERS – RICAVI TOTALI 2008-2012

Numeri indice (Base 2008=100)



Aggiornamento sulla procedura di concordato preventivo

- 1 In data **6 febbraio 2013** le Società SEAT Pagine Gialle S.p.A. e SEAT Pagine Gialle Italia S.p.A. hanno presentato domanda c.d. “in bianco”, ai sensi del sesto comma dell’art. 161 del R.D. 267/1942, per l’ammissione alla procedura di concordato preventivo
- 2 In data **10 luglio 2013**, il Tribunale di Torino ha dichiarato aperte ex art. 163 del R.D. 267/1942 le procedure di concordato preventivo di SEAT Pagine Gialle Italia S.p.A. e di SEAT Pagine Gialle S.p.A.; con il medesimo provvedimento, disposta la riunione delle due procedure, il Tribunale di Torino ha nominato Giudice Delegato la dott.ssa Giovanna Dominici e Commissario Giudiziale il prof. Enrico Laghi
- 3 In data **20 dicembre 2013**, l’organo Commissariale ha trasmesso ai creditori di SEAT Pagine Gialle S.p.A. e SEAT Pagine Gialle Italia S.p.A., ai sensi dell’art. 171 del R.D. 267/1942, l’avviso contenente la data di convocazione dei creditori, nonché gli elementi essenziali delle rispettive proposte di concordato preventivo e del piano unitario su cui le stesse si basano - così come nel frattempo modificati e aggiornati da Seat Pagine Gialle S.p.A. e Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. (a superamento di quelli originari), in considerazione dell’esito delle verifiche compiute successivamente al decreto di ammissione in merito all’andamento attuale e prospettico del Gruppo Seat, tenuto anche conto delle indicazioni formulate dal Tribunale nel medesimo decreto di ammissione
- 4 In data **4 marzo 2014**, i Consigli di Amministrazione di Seat Pagine Gialle S.p.A. e di Seat Pagine Gialle Italia S.p.A hanno approvato ex art. 2505 cod. civ. la fusione per incorporazione di Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. in Seat Pagine Gialle S.p.A., e l’Assemblea Straordinaria degli Azionisti della Società ha approvato le operazioni straordinarie necessarie, così come la predetta fusione, per la realizzazione della manovra concordataria
- 5 Prossimi *steps*: adunanza dei creditori prevista per il **15 luglio 2014**
- 6 L’esecuzione dei pagamenti (in *cash*, nuove azioni e *warrant*) sarà effettuata al *closing* della procedura concordataria, prevista tra la fine del **2014** / **inizio del 2015**, subordinatamente all’approvazione del Tribunale (“omologa”)

Il nuovo Piano Industriale in sintesi

SEAT⁽¹⁾ PIANO INDUSTRIALE – PRINCIPALI KPIs

Euro milioni

	2013E	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E
Ricavi	476	400	372	401	480	550
Costi	346	336	330	353	414	459
Costi industriali	109	111	109	134	185	224
Costi commerciali ⁽²⁾	129	130	133	139	151	159
Altri costi ⁽³⁾	108	95	88	80	78	76
MOL	130	64	42	48	66	91
Ebitda	91	32	12	19	36	62

●	●	Rimessa a regime del motore commerciale	●	●
●	●	Forte semplificazione	●	●
●	●	Ricerca di nuove opportunità di crescita	●	●

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e le Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

(2) Riclassificazione dei costi commerciali, inclusi gli investimenti in pubblicità e i costi del personale di vendita

(3) Include i costi generali e quelli indiretti del personale non legato alla vendita

I risultati dell'esercizio 2013 sono in linea con le proiezioni di Piano

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEI RICAVI

Euro milioni

	2012A	PIANO '13	2013A	Var. '13 vs. '12	Var. '13 vs. Piano
Ricavi	627	476	475	-24,2%	-0,3%
Costi	339	346	342	+0,6%	-1,4%
Costi industriali	119	109	108	-9,2%	-1,1%
Costi commerciali	88	75	75	-14,6%	-0,6%
Pubblicità	14	24	22	+57,8%	-5,8%
Costi generali	50	51	51	+1,8%	-0,6%
Costo del lavoro	68	87	85	+24,1%	-1,8%
MOL	288	130	133	-53,6%	+2,7%
Stanziameti netti rettificativi ed a fondi per rischi e oneri	61	39	41	-33,0%	+5,8%
Ebitda	227	91	92	-59,2%	+1,4%

Ricavi 2013 impattati da:

- Un mercato della pubblicità ancora difficile. Secondo i dati Nielsen, nel 2013 gli investimenti pubblicitari sono calati del 12,3% (-896 €m) rispetto al 2012 (nel quale erano calati del 14,3%), con una leggera ripresa nel secondo semestre (-6,3%) rispetto ai primi sei mesi dell'anno (-17%). Tutti i media sono risultati in calo incluso Internet (-1,8%)
- Gli effetti sul rapporto con la clientela e i vincoli operativi legati alla procedura concordataria

Costi in calo (industriali e commerciali) o in aumento a supporto del *business* (lavoro e pubblicità) nonostante il calo dei ricavi

Calo del MOL riconducibile alla dinamica negativa dei ricavi

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e le Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

Il 2013 è stato un anno di transizione in cui sono state gettate le fondamenta per la ripartenza

SEAT – KPIs DI BUSINESS

	2012	2013	Var. '13 vs. '12	
Agenti (#)	1.158	1.311	+13,2%	√
Nuovi clienti⁽¹⁾ (# '000)	51	61	+19,6%	√
NPS⁽²⁾ (#)	0,8	4,9	+512,5%	√
Ordini da clientela anticipati⁽³⁾ (%)	46	17	-63,0%	√
Usage⁽⁴⁾ (m)	279,3	329,9	+18,1%	√
Mobile app. downloads (m)	4,2	6,7	+57,9%	√
Investimenti in pubblicità (€m)	14,3	22,5	+57,8%	√
Costi indiretti del lavoro⁽⁵⁾ (€m)	59,2	52,0	-12,2%	√
Ricavi Seat su ricavi tot. di Gruppo (%)	77,5	94,3	+21,7%	√

(1) Clienti acquisiti nel 2012 e nel 2013

(2) Net Promoter Score ("NPS"): una metodologia interna utilizzata dalla Società per misurare il livello di soddisfazione dei propri clienti (scala da 1 a 10)

(3) Ordini da clientela anticipati, in percentuale del totale ordini da clientela acquisiti

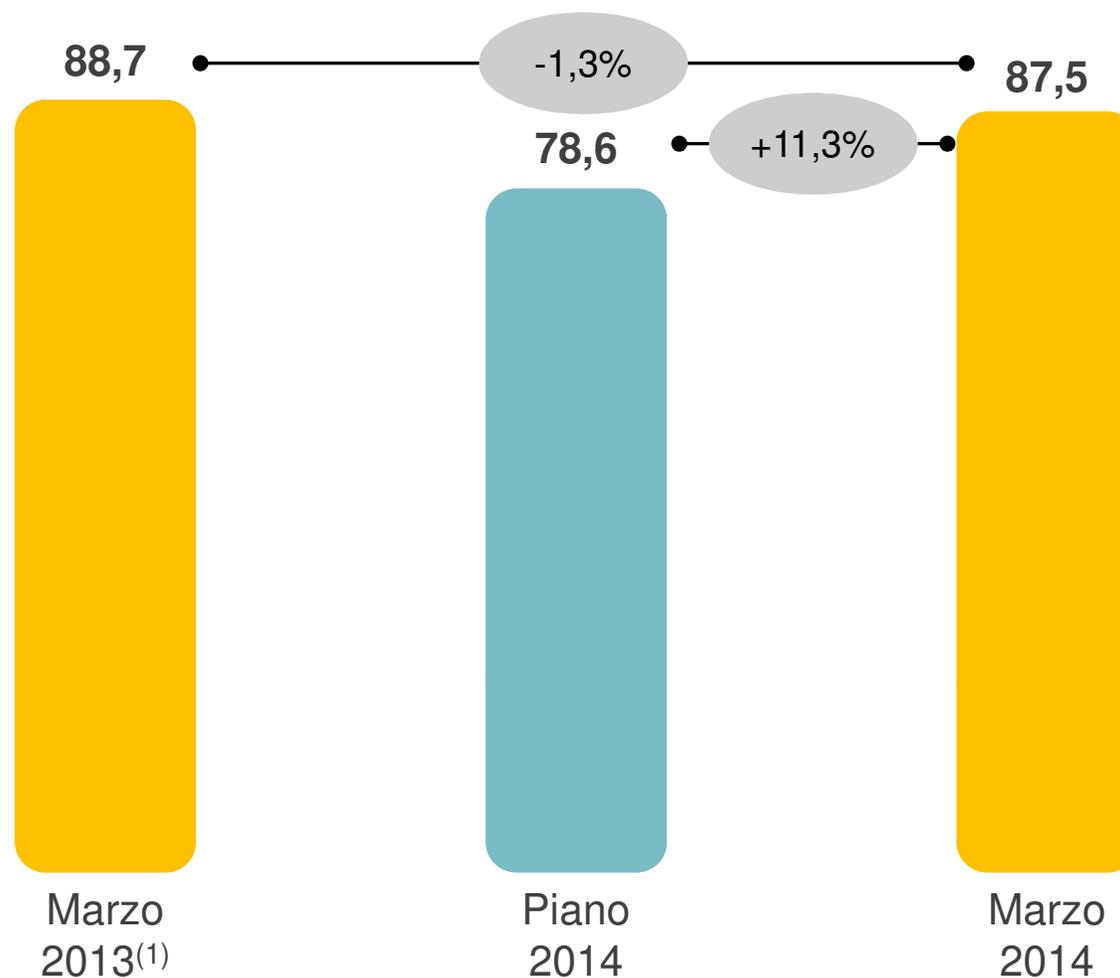
(4) Usage PG online e mobile

(5) Costo base del personale non dedicato alla vendita (inclusi i risparmi già identificati nel 2013, ma effettivi nel 2014 e nel 2015)

Gli ordini da clientela, a fine marzo 2014, sono in linea con quelli dello stesso periodo del 2013 e leggermente superiori alle previsioni di Piano (primo trimestre in 8 anni)

SEAT – ORDINI DA CLIENTELA A FINE MARZO 2014

Euro milioni



(1) A parità di scadenza di contratti

Nel corso del 2013/2014, Seat PG ha iniziato a prendere le decisioni strategiche e ad adottare le misure necessarie per ridurre i costi

SEAT – 2013/2014 INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DEI COSTI

Iniziative sui costi

- 1 A febbraio 2014 firmato un accordo con il Ministero del Lavoro e i Sindacati, su un piano di CIGS a rotazione che coinvolge tutti i dipendenti, con una riduzione di circa il 10% dei giorni lavorativi nel 2014
- 2 Riduzione del numero dei dirigenti: da inizio 2013, usciti più del 40% del totale dirigenti
- 3 Riduzione volontaria (min. 5% - max 25%) della retribuzione di tutto il management, per la durata di 1 anno (2014) e dei *benefits*
- 4 Già partite analisi con le singole Direzioni per il corretto dimensionamento ed efficientamento delle strutture organizzative

Razionalizzazione della macrostruttura organizzativa

- 5 Riduzione del numero dei riporti apicali da 11 a 4, ora organizzati nelle direzioni di Sales & Marketing, IT & Operations, Amministrazione Finanza e Controllo, Risorse Umane

Struttura Societaria

- 6 I saldi patrimoniali riferiti al **Gruppo TDL** sono stati deconsolidati a partire dal mese di agosto 2013 a seguito della nomina il 14 agosto 2013 di un *administrator* nell'ambito della procedura di diritto inglese, denominata *administration*, con la conseguente perdita di controllo di fatto da parte di SEAT

A marzo 2014 ceduta la partecipazione in **Cipi S.p.A.**

Il **Gruppo Telegate** è in attesa di essere ceduto, o attraverso il trasferimento della partecipazione ai creditori finanziari nell'ambito della procedura concordataria o attraverso la vendita a soggetti terzi

Indice

Seat PG – Risultati dell’esercizio 2013 e prime proiezioni sul 2014

4

Seat PG Piano Industriale

–Strategia

14

–Principali indicatori di performance

26

Appendice

36

Il Piano Industriale di Seat PG è basato su tre linee d'azione: (i) Rimessa a regime del motore commerciale, (ii) Forte semplificazione e (iii) Ricerca di nuove opportunità di crescita

SEAT – LINEE D'AZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE

1

Rimessa a regime del motore commerciale

- Completamento del cambiamento dell'organizzazione di vendita
- Innovazione di prodotto
- Investimenti in pubblicità

2

Forte semplificazione

- Misure incisive per la riduzione dei costi
- Macrostruttura organizzativa
- Semplificazione della struttura societaria attraverso la cessione delle partecipazioni in Thomson, Telegate e Cipi

3

Ricerca di nuove opportunità di crescita

- Offrire alle piccole e medie imprese italiane le migliori soluzioni, prendendo il meglio dei prodotti tradizionali e dei *new media*, al fine di ottenere visibilità, attrarre clientela e fare commercio

Nel primo sem. '13 completato il cambiamento dell'organizzazione di vendita, con la creazione di un network di 74 *media agency* in grado di fornire supporto agli agenti e copertura del territorio

SEAT – NUOVA ORGANIZZAZIONE DI VENDITA



Organizzazione delle Digital Local Services (“DLS”)

Coaches (media consultants)

- Supporto agli agenti nella costruzione dell'offerta al cliente
- Affiancamento in vendita
- Analisi e ottimizzazione della performance delle campagne pubblicitarie
- Monitoraggio e sviluppo delle competenze *digital* della rete di vendita

Web masters

- Supporto tecnico sui prodotti *web*
- Assistenza, manutenzione e ottimizzazione dei prodotti

Back-office staff

- Presa degli appuntamenti
- Supporto amministrativo

Nel 2014 lancio dello SmartSite per rafforzare la presenza *digital* delle PMI e dello SmartBook (PG & PB One Book) per gestire lo stato di maturità del *business print*

SEAT – INNOVAZIONE DI PRODOTTO *DIGITAL* E *PRINT*

Sviluppo dell'offerta web agency



La soluzione più all'avanguardia per la presenza digitale delle PMI

- Miglior qualità/prezzo
- Accessibilità: 3 siti in 1 (web, tablet, mobile)
- Vicinanza al cliente
- Personalizzazione (Smart Editor)



In vendita da gennaio 2014

<http://www.nocciolaporello.it/>

<http://www.autonoleggiomirko.it/>

<http://www.ristorantegandolfi.it/>

Innovazione sui prodotti print



La soluzione più all'avanguardia per gestire lo stato di maturità del *business print*

- Rafforzare il posizionamento
- Migliorare il percepito di modernità ed utilità del mezzo
- Favorire lo *usage*
- Nuove copertine e attività di *marketing* a supporto

Prima edizione: Bari (Feb. 2015)

Da ottobre 2013 sono ripresi gli investimenti in comunicazione

SEAT – CAMPAGNA PUBBLICITARIA

Campagna pubblicitaria televisiva *corporate*⁽¹⁾

- Un nuovo posizionamento della Società, come “*partner* per le esigenze di comunicazione delle PMI”
- La campagna è partita dalla **TV** per poi svilupparsi successivamente su *altri media*
- Un nuovo logo che rappresenta l’evoluzione dell’azienda: **più moderna, dinamica, flessibile e proiettata verso un futuro che punterà sempre di più ai mezzi multimediali**



(1) Creata da *Young & Rubicam* con la collaborazione di agenti SEAT

Gli effetti della razionalizzazione dei costi sono attesi in più di 50 €m nel 2018, pari ad un *saving* cumulato nel 2014-2018 di oltre 210 €m

SEAT PG PIANO INDUSTRIALE – RAZIONALIZZAZIONE DEI COSTI

AREA	INIZIATIVE	SAVING '18	SAVING 2014-'18
Costi industriali	<ul style="list-style-type: none"> • Saving sui costi di stampa: per allineare i costi a quelli dei fornitori esteri di riferimento • Saving sui costi di produzione web: razionalizzazione dei fornitori per ridurre i costi medi di produzione • Altri: riduzione delle tariffe di <i>call center inbound</i> e ottimizzazioni sull'acquisto di contenuti da DB 	~18€m	~82€m
Costi del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sul rightsizing e sulla riorganizzazione del management • Nuovo piano di riorganizzazione per il 2015 finalizzato ad allineare l'organizzazione al nuovo modello di <i>business</i> e a ridimensionare la struttura 	~22€m	~92€m
Costi generali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> • Saving sugli overhead grazie ad una riduzione del costo del personale • Focus sulla riduzione dei costi indiretti 	~13€m	~39€m
Totale		~53€m	~213€m

Base costi attuale al netto dei costi a sostegno dello sviluppo del *business*

Seat PG ha la più grande rete di vendita in Italia

SEAT – RETE DI VENDITA



1.311



2013



Incremento della rete di vendita:

- La più grande rete di vendita in Italia (1,311 agenti a fine 2013, +13,2% a/a) con una *reach* elevata
- Nel 2014-'18 atteso un incremento della rete di vendita di circa 140 unità
- Ad oggi già introdotti 231 specialisti (*media consultants & web masters*) per supportare gli agenti nelle *media agency* di SEAT ("DLS")
- Nuovo canale *telesales*: totale supporto al canale *field* (nessuna sovrapposizione di responsabilità)

Nuovo schema di remunerazione della rete di vendita, che consente una maggiore flessibilità e controllo sui portafogli clienti e sulla *performance* degli agenti

Seat PG ha la più grande base clienti, con esigenze di comunicazione peculiari e complesse

SEAT – BASE CLIENTI



315k



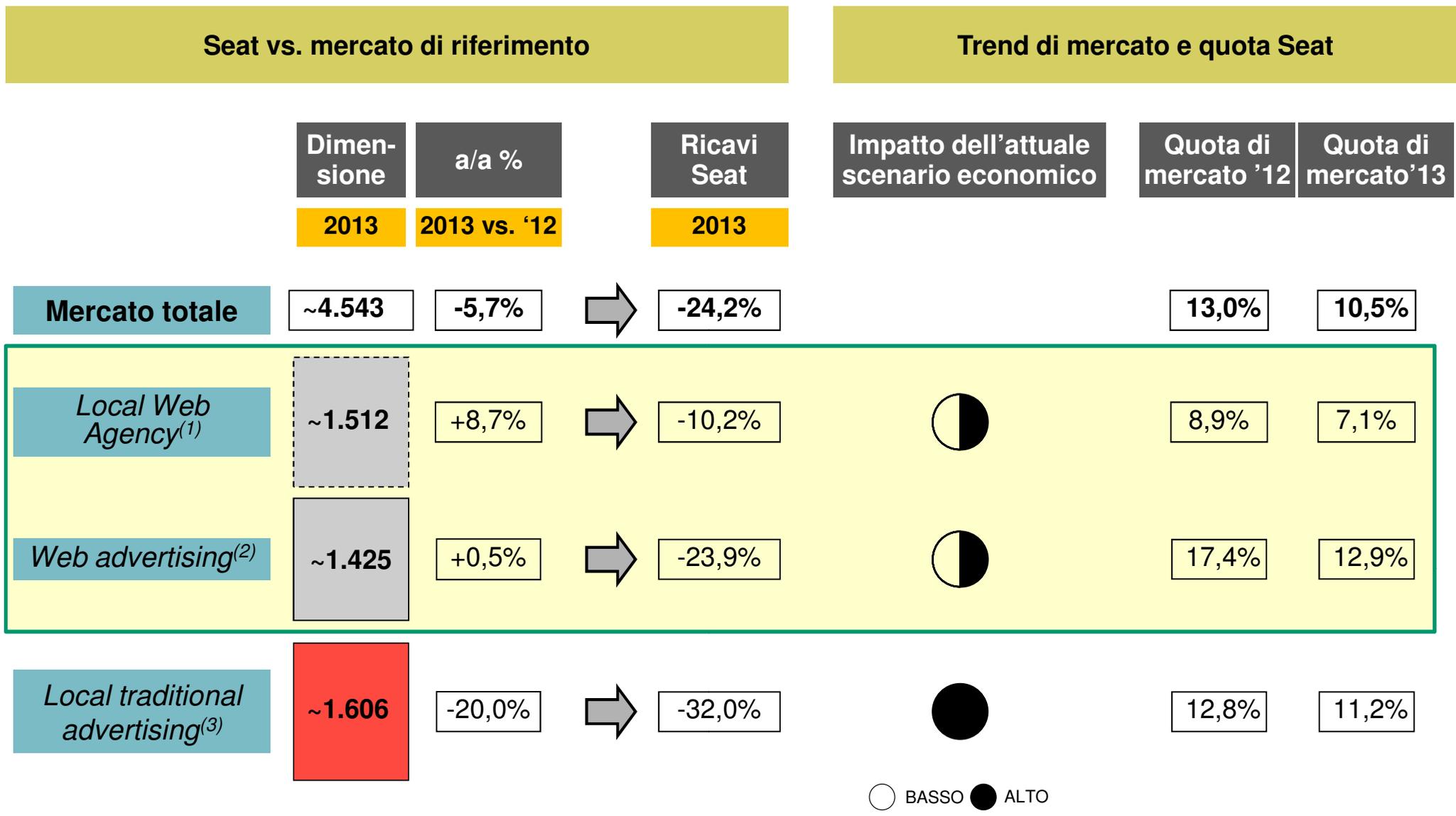
2013

Base clienti

- Una base clienti costituita da più di 300k SMEs (22% del numero totale di società che investono in comunicazione) che spendono il 44% del loro *budget* pubblicitario annuale nei prodotti e nei servizi di Seat PG
- Un ampio ventaglio di clienti, con esigenze di comunicazione peculiari e complesse e differenti potenzialità di mercato
- Il 53% dei clienti di Seat PG sono esclusivi per tutte le loro esigenze di comunicazione, con il 100% del loro *budget* pubblicitario investito sui prodotti e sui servizi di Seat PG

Abbiamo la responsabilità di offrire alle piccole e medie imprese italiane le migliori soluzioni, indipendentemente se sono relative ai prodotti e servizi propri o di terzi, per ottenere visibilità, attrarre clientela e fare commercio

Seat PG ha una quota di mercato solida in uno scenario di mercato difficile e competitivo



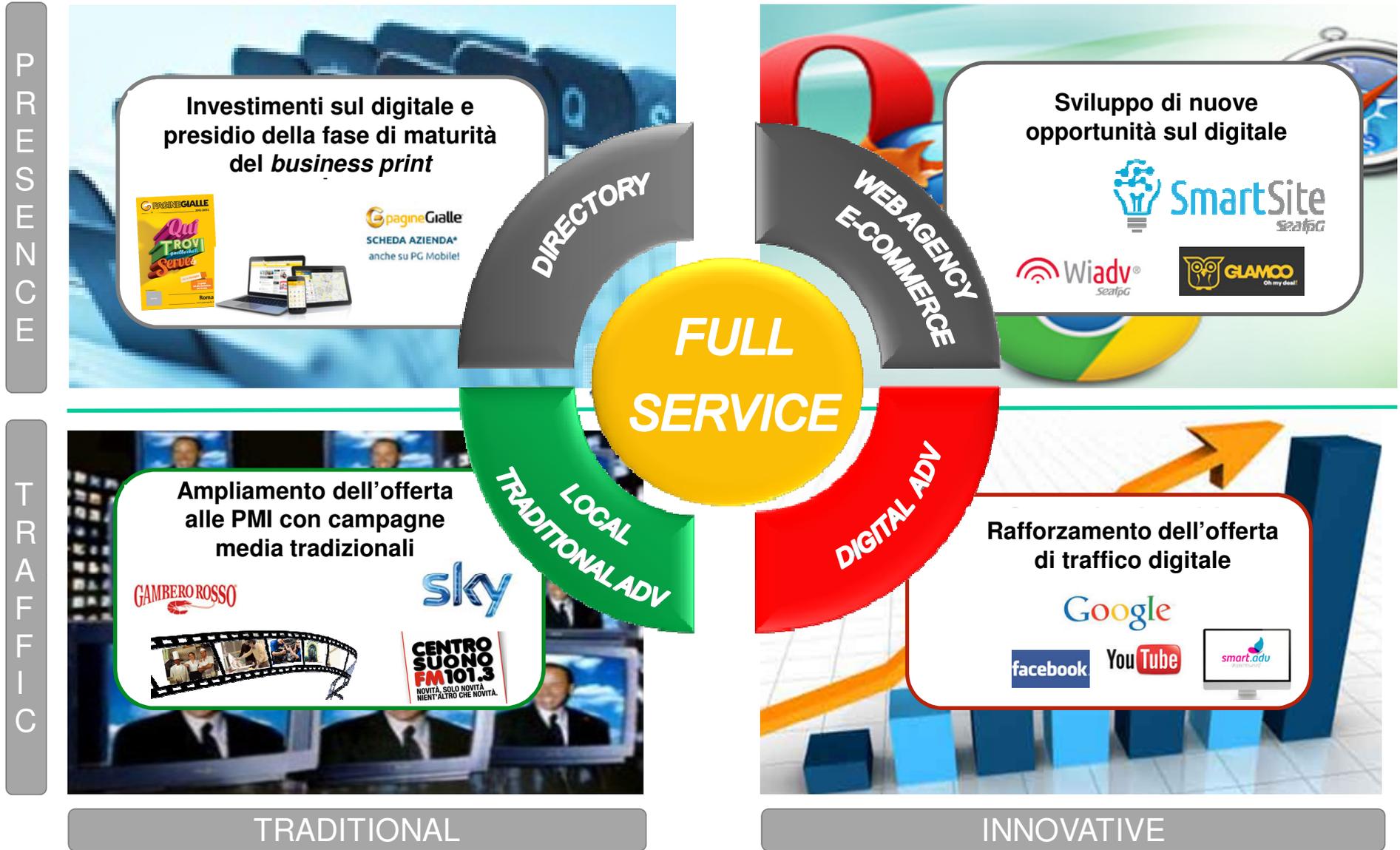
(1) Fonte: Agcom, stime interne basate su dati Between (include i *web marketing services*)

(2) Fonte: stime interne basate su dati IAB (include le *directories*)

(3) Fonte: stime interne basate su dati Nielsen, AGCOM e ricerche interne (include *directories, directories assistance, TV, giornali, cartelloni pubblicitari, radio, cinema, brochures, volantini, posters, oggettistica promozionale e direct marketing*)

L'obiettivo di Seat PG è quello di diventare un *one-stop-shop* per le PMI, offrendo un pacchetto completo di servizi (*directory, web agency/e-commerce, digital e local traditional advertising*)

SEAT – STRATEGIA DI BUSINESS



Seat PG media agency – offerta TV

SEAT – OFFERTA TV

Seatmedia
AGENCY

sky CINEMA

sky

sky SPORT24

sky METEO24

sky TG24



La nuova offerta in esclusiva per Seat PG che permette anche alle PMI di promuoversi sui canali televisivi di Sky, il più grande operatore TV in Italia

SKY - Diventa protagonista ("Be a leader")

- Una campagna pubblicitaria *ad hoc* realizzata sulla base delle esigenze dei clienti. Tre formati a disposizione:
 - Istituzionale (45"): per presentare la storia dell'azienda e la sua missione
 - *Consumer* o *Business* (30"): per descrivere i prodotti e i servizi dell'azienda
 - Visibilità o Qualità (10"): con *focus* sul *brand* dell'azienda
- Elevata visibilità dei clienti (da 50 a 1,000 passaggi in 2 settimane a seconda del formato)
- *Target* qualificato (alto-spendente)
- Prezzo: €15,000

Seat PG media agency – partnership con Google

SEAT – GOOGLE



Seat – Google: premium partnership

- Seat PG è *Premium Reseller* di Google Adwords dal 2009
- È attualmente l'unico *Reseller* in Italia cui l'accordo di *partnership* è stato rinnovato ininterrottamente da 5 anni
- Per ricavi e numero di clienti (più di 20.000 campagne Adwords gestite ogni anno), Seat PG è oggi il primo *Premium Partner* italiano ed il principale in Europa



Seat – Google/You Tube

- Distribuzione dei video dei clienti di Seat PG su un canale *ad hoc* di You Tube (<http://www.youtube.com/user/PagineGialle.it>)



Seat – Google: condivisione dei dati

- Condivisione dei dati dei clienti di Seat PG per ottimizzarne la visibilità sull'ecosistema di Google

Indice

Seat PG – Risultati dell'esercizio 2013 e prime proiezioni sul 2014

4

Seat PG Piano Industriale

–Strategia

14

–Principali indicatori di performance

26

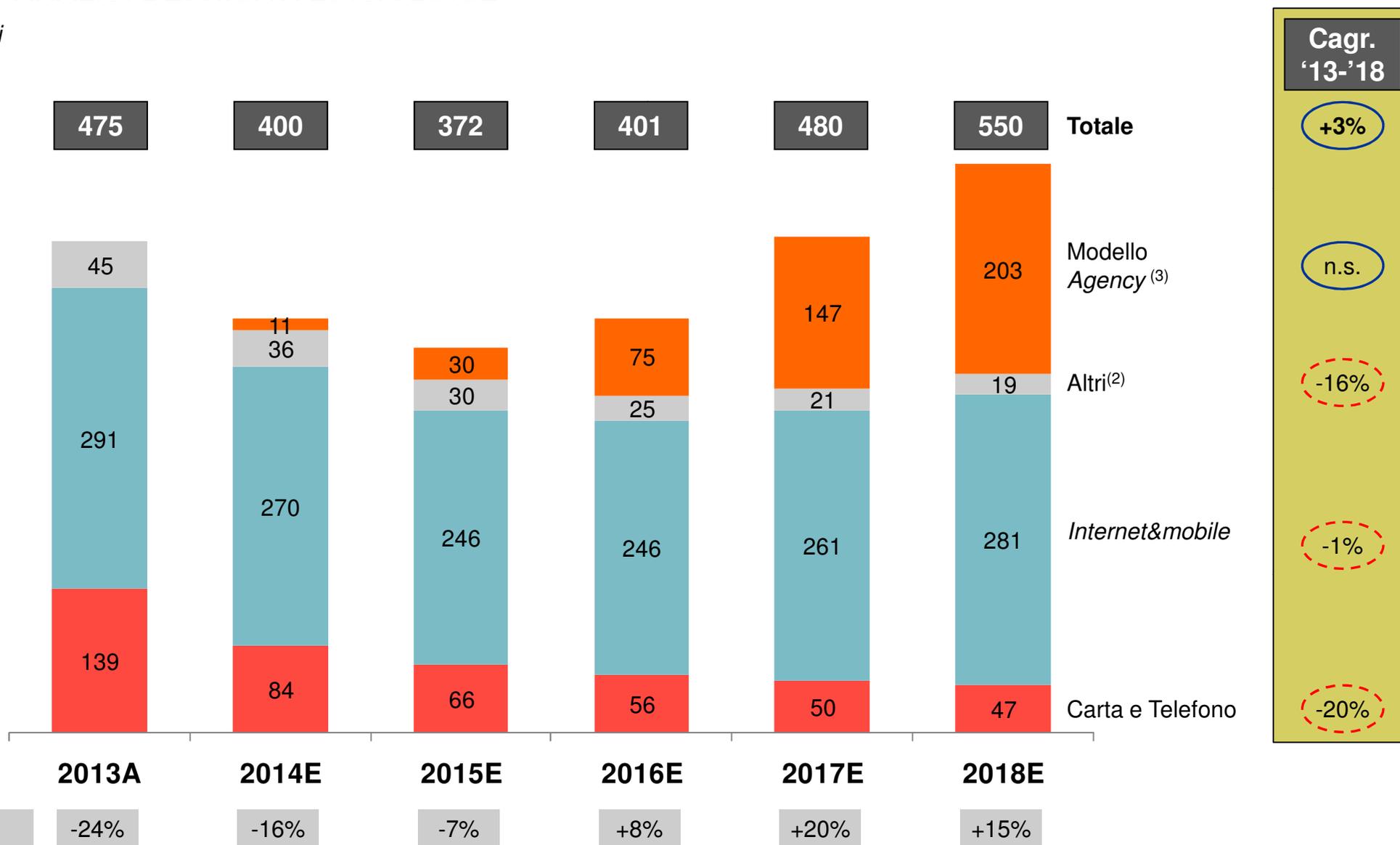
Appendice

36

Ricavi - *turnaround* guidato dal modello “Media & Credit Services Agency”

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEI RICAVI 2013A-2018E

Euro milioni



(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services “DLS”)

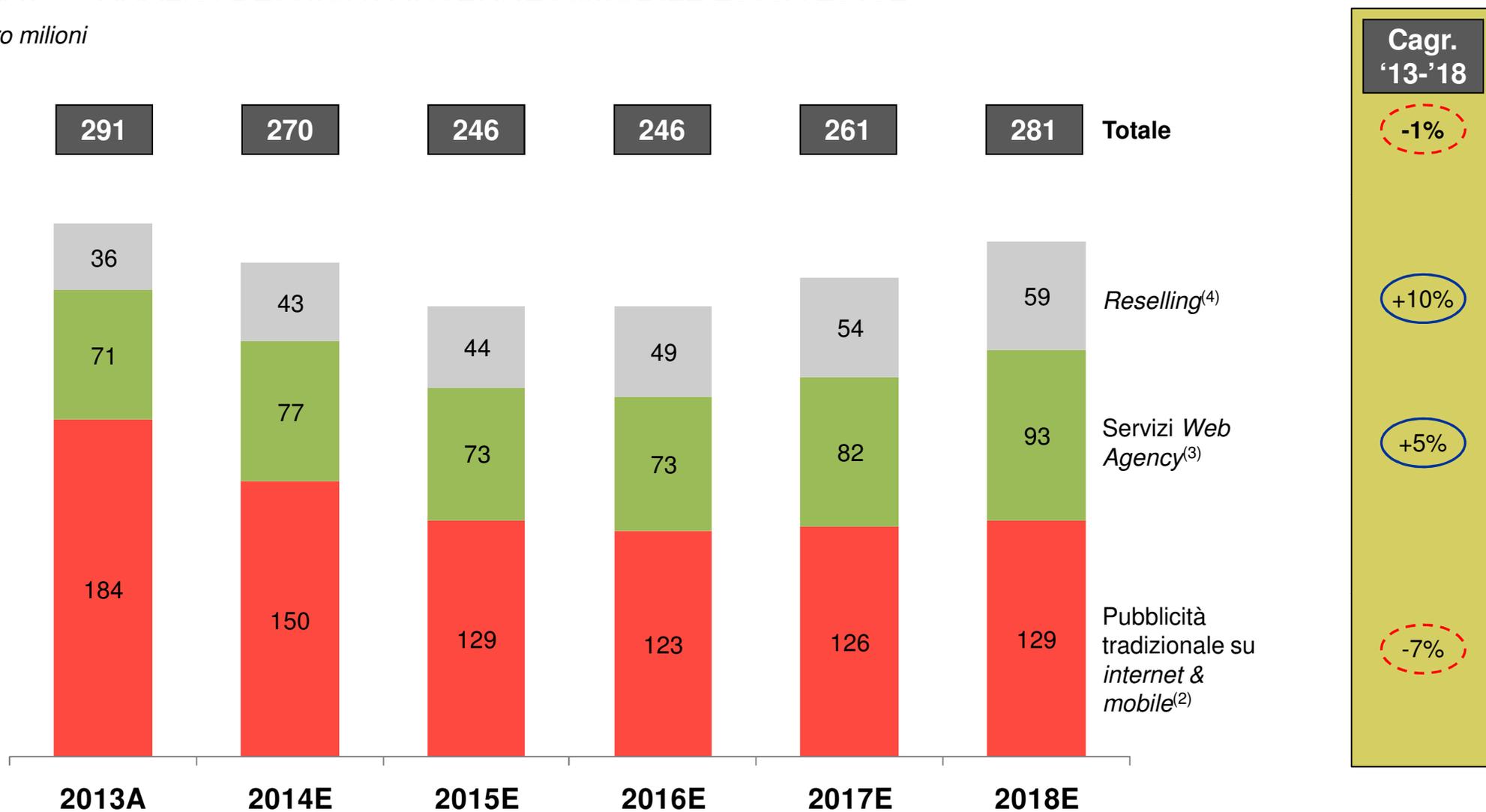
(2) Include ricavi da traffico telefonico e altri ricavi

(3) Include I ricavi del modello “Media & Credit Services”

Trend dei ricavi *Internet&mobile* sostenuto dai servizi di *web agency* e dalle attività di *search engine marketing*

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEI RICAVI *INTERNET&MOBILE* 2013A-2018E

Euro milioni



(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

(2) Include le *online directories* tradizionali, *priority*, *self provisioning* & altri

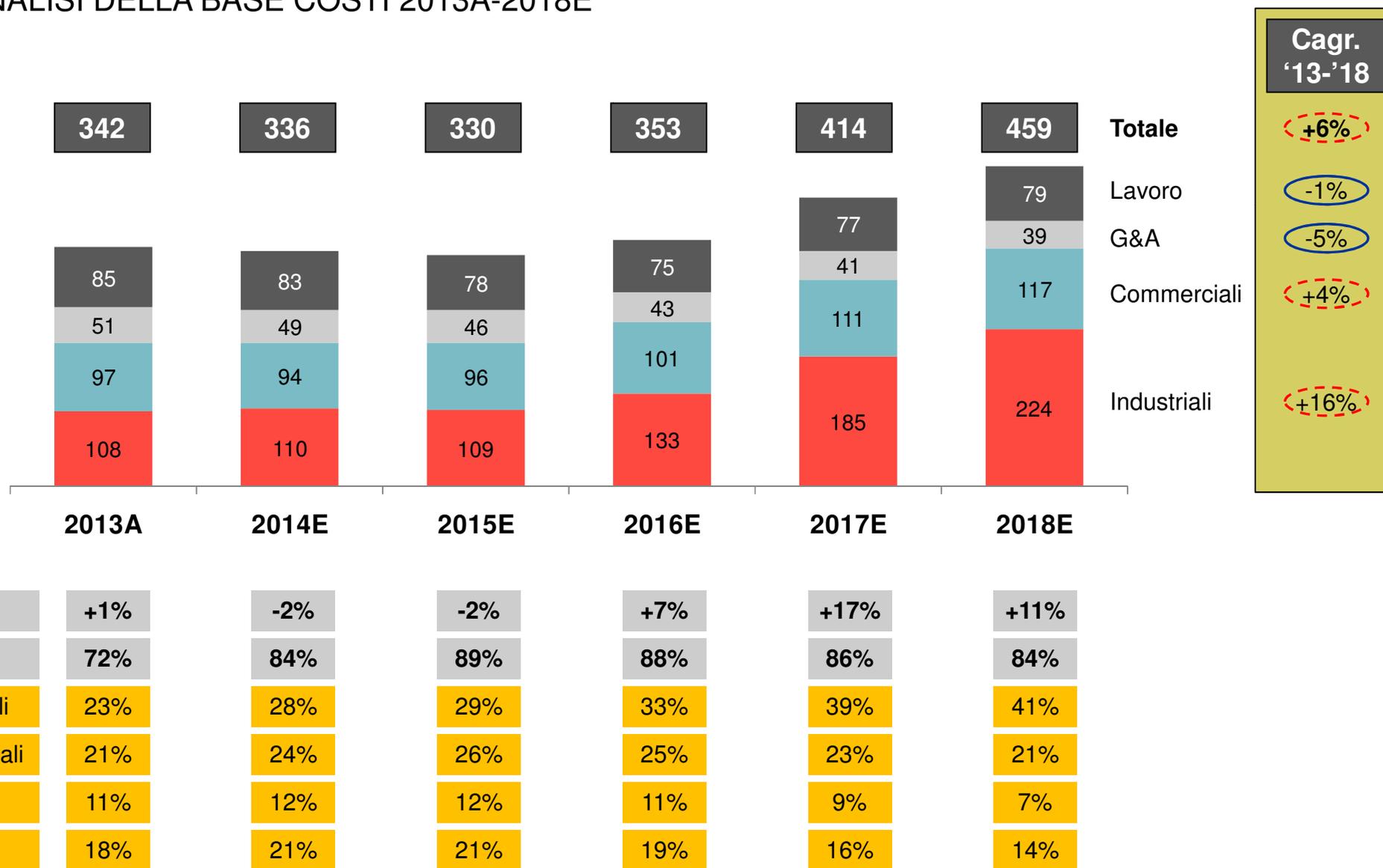
(3) Include lo sviluppo dei siti *web*, *SEO*, *video*, *commerce* & altri

(4) Include *SEM*, *banner*, *social adv.* e altri

Incremento della base costi a fronte degli investimenti per sostenere lo sviluppo del *business*

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DELLA BASE COSTI 2013A-2018E

Euro milioni

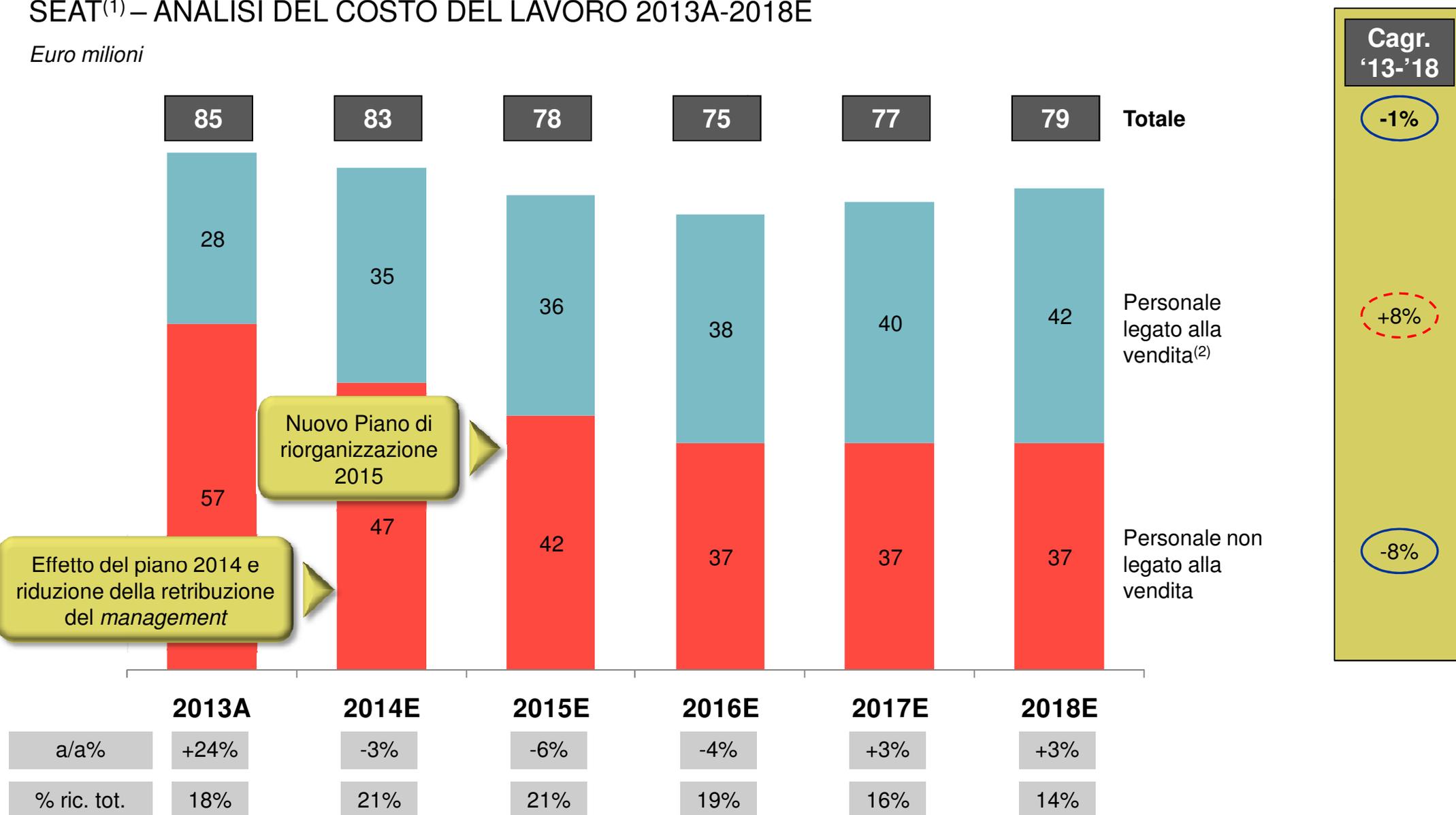


(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

Calo del costo del lavoro, sostenuto dalla razionalizzazione dei processi non strategici, che bilancia l'incremento legato alle "DLS" e al modello "Credit Services Agency"

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEL COSTO DEL LAVORO 2013A-2018E

Euro milioni



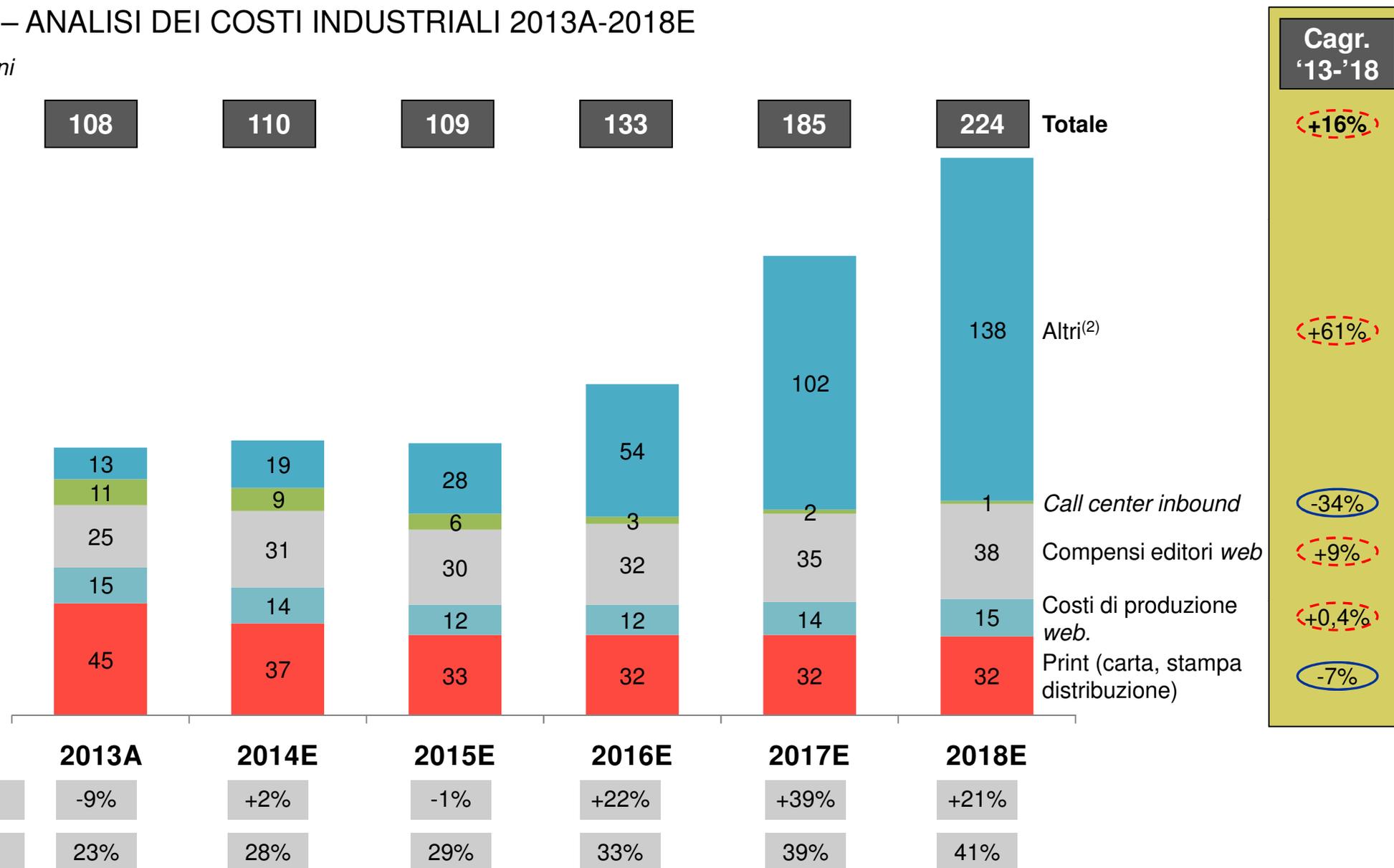
(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. ("DLS")

(2) Include I costi relativi alle "DLS" e al modello "Credit Service Agency"

Incremento dei costi industriali relativo al modello "Media & Credit Services Agency" e alle attività web. Riduzione dei costi del business print

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEI COSTI INDUSTRIALI 2013A-2018E

Euro milioni



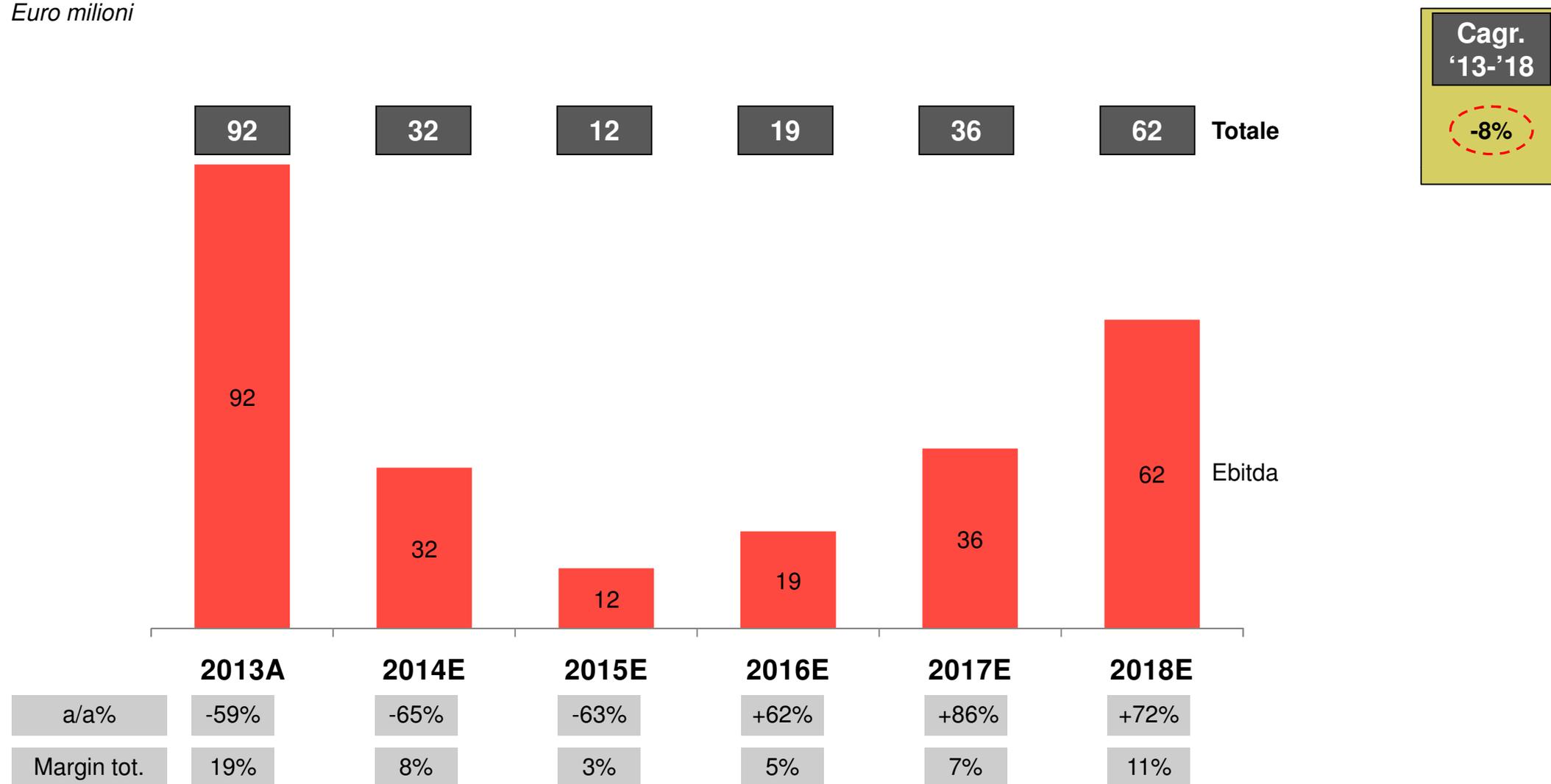
(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

(2) Include i costi relativi al modello "Media & Credit Services Agency"

Incremento dell'Ebitda dal 2016, dopo il *bottom* nel 2015, che beneficia della contribuzione dei ricavi del modello "Agency" e delle iniziative di riduzione dei costi

SEAT⁽¹⁾ – EBITDA 2013A-2018E

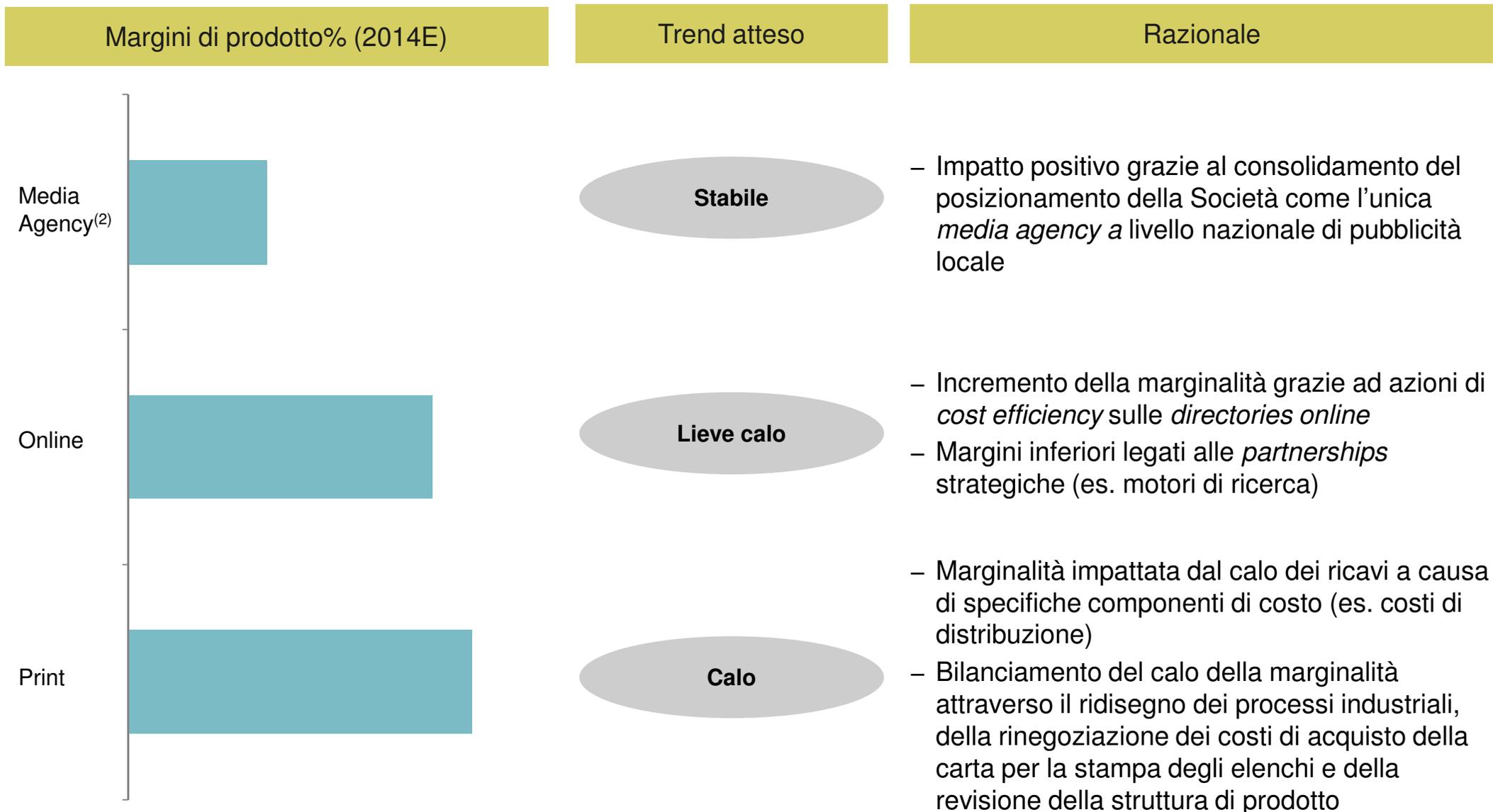
Euro milioni



(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. ("DLS")

Calo della marginalità complessiva a fronte dei minori margini, rispetto al passato, dei prodotti *print* e *online*. Margini solidi relativi ai prodotti *media agency*

SEAT – EVOLUZIONE DEI MARGINI DI PRODOTTO⁽¹⁾ – 2014E



(1) Margini di prodotto rettificati (al netto dei costi di pubblicità, del lavoro e degli investimenti industriali)

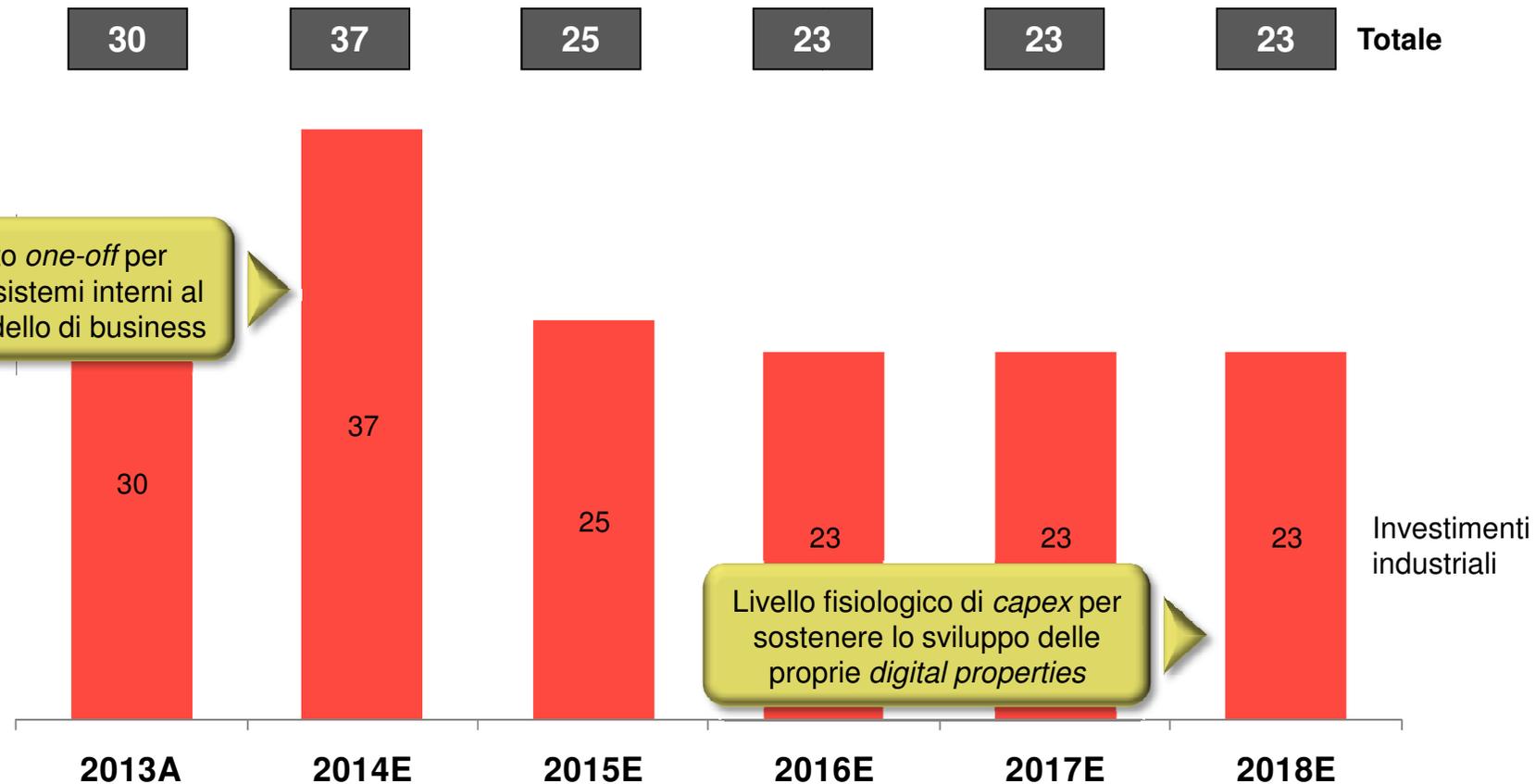
(2) Include solo Sky "Diventa Protagonista"

Riduzione degli investimenti nel lungo termine a fronte del nuovo modello di *business* che richiede minori risorse dopo gli investimenti iniziali per far ripartire il *business*

SEAT⁽¹⁾ – INVESTIMENTI INDUSTRIALI 2013A-2018E

Euro milioni

Cagr.
'13-'18
-5%



a/a%	-6%	+24%	-32%	-8%	0%	0%
% ric. tot.	6%	9%	7%	6%	5%	4%

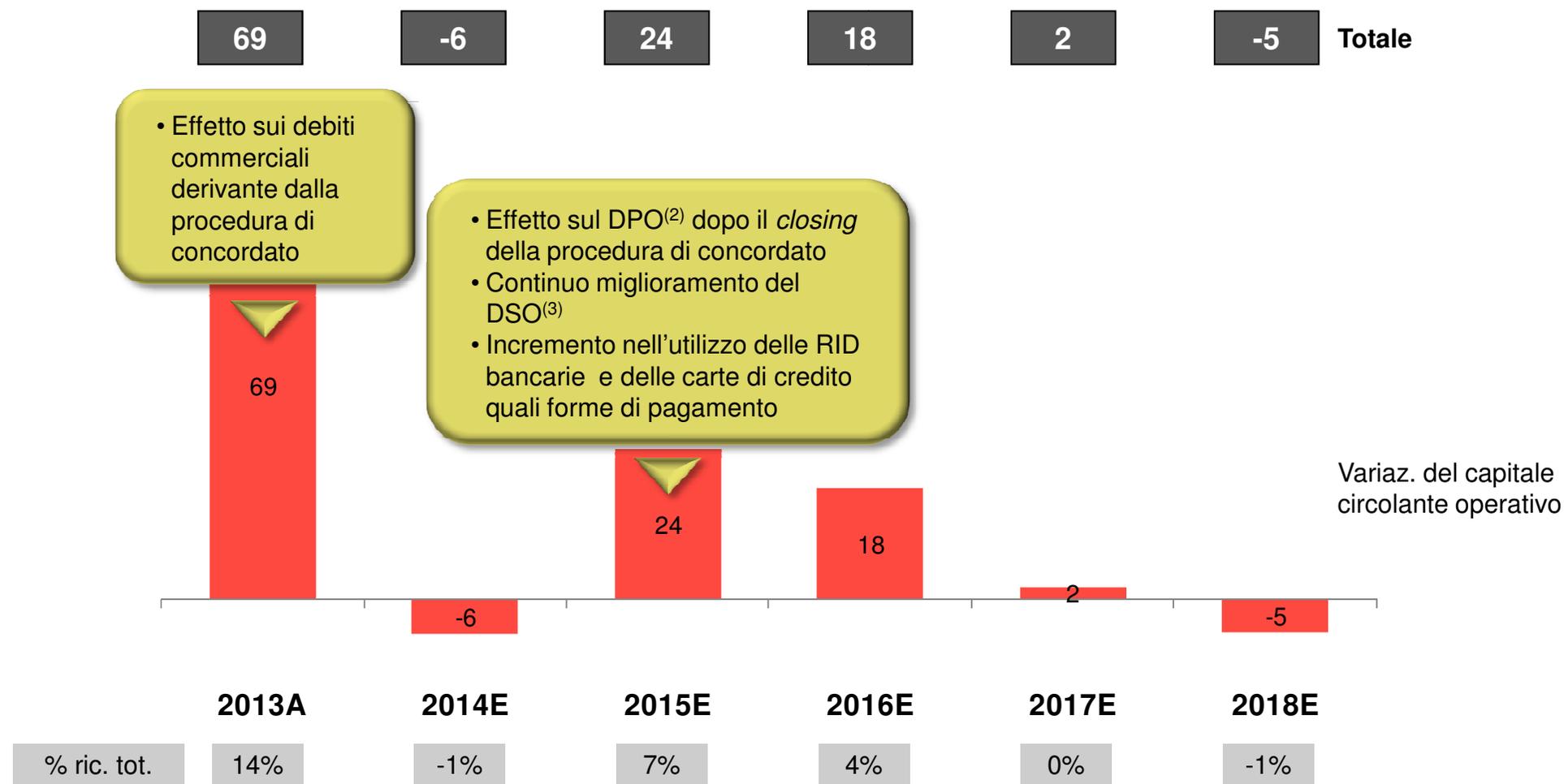
(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

Dal 2015, capitale circolante impattato positivamente dal miglioramento del “DPO” e del “DSO” e incremento nell’utilizzo delle RID bancarie

SEAT⁽¹⁾ – VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO 2013A-2018E

Euro milioni

Cagr.
‘13-’18
n.s.



(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services “DLS”)

(2) Giorni di dilazione dei debiti

(3) Giorni di dilazione dei crediti

Indice

Seat PG – Risultati dell’esercizio 2013 e prime proiezioni sul 2014

4

Seat PG Piano Industriale

–Strategia

14

–Principali indicatori di performance

26

Appendice

36

Calo dei ricavi (-152,0 €m o -24,2%) con una contrazione che ha interessato tutte e tre le linee di prodotto core, in un mercato degli investimenti pubblicitari in Italia in parziale recupero solo sul finire dell'anno

SEAT⁽¹⁾ - ANALISI DEI RICAVI

euro milioni	FY12	FY13	Var.	
			mln	%
Ricavi				
Ricavi Core	568,9	429,7	(139,1)	(24,5)%
Pubblicità su prodotti cartacei	171,9	120,8	(51,0)	(29,7)%
Pubblicità su online e servizi	368,3	290,9	(77,4)	(21,0)%
-Directories & servizi di mkt online	279,8	226,7	(53,1)	(19,0)%
-PB online	88,4	64,2	(24,2)	(27,4)%
Pubblicità su telefono	28,7	18,0	(10,7)	(37,3)%
Altri ⁽¹⁾	58,0	45,1	(12,9)	(22,2)%
Totale	626,9	474,9	(152,0)	(24,2)%
Mix ricavi (% ricavi core)	FY12	FY13	Var.	
-Pubblicità su prodotti cartacei	30,2%	28,1%	(2,1) pp	
-Pubblicità su online e servizi	64,7%	67,7%	+3,0 pp	
-Pubblicità sul telefono	5,1%	4,2%	(0,9) pp	

Italian advertising market (Nielsen Media Research)

- Secondo i dati Nielsen, nel 2013 gli investimenti pubblicitari sono calati del 12,3% (-896 €m) rispetto al 2012 (nel quale erano calati del 14,3%), con una leggera ripresa nel secondo semestre (-6,3%) rispetto ai primi sei mesi dell'anno (-17%). Tutti i *media* sono risultati in calo incluso Internet (-1,8%)
- Secondo le stime più recenti di Nielsen, il 2014 sarà un anno di transizione, con gli investimenti pubblicitari attesi stabili o in leggera crescita rispetto al 2013

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

(2) Include i ricavi da traffico telefonico dei servizi di *directory assistance* e altri ricavi

Calo del Margine Operativo Lordo (-153,9 €m o -53,6%) riconducibile alla dinamica negativa dei ricavi. MOL *margin* al 28,1% dei ricavi (-17,7pp)

SEAT⁽¹⁾ – ANALISI DEI COSTI

	euro milioni	FY12	FY13	Var.	
				mln	%
Ricavi		626,9	474,9	(152,0)	(24,2)%
Costi industriali		(118,9)	(107,9)	11,0	9,2%
<i>% ricavi</i>		19,0%	22,7%		3,7pp
Costi generali e del lavoro		(118,7)	(136,2)	(17,5)	(14,7)%
<i>% ricavi</i>		18,9%	28,7%		9,8pp
Costi commerciali		(87,7)	(75,0)	12,8	14,6%
<i>% ricavi</i>		14,0%	15,8%		1,8pp
Costi di pubblicità		(14,3)	(22,5)	(8,2)	(57,8)%
<i>% ricavi</i>		2,3%	4,7%		2,4pp
Totale costi		(339,7)	(341,6)	(1,9)	(0,6)%
<i>% ricavi</i>		54,2%	71,9%		17,7pp
Margine Operativo Lordo		287,2	133,3	(153,9)	(53,6)%
<i>% ricavi</i>		45,8%	28,1%		(17,7)pp
Stanziam. netti rettif. e a fondi per rischi ed oneri		(61,2)	(41,0)	20,2	33,0%
EBITDA		226,0	92,2	(133,7)	(59,2)%
<i>% ricavi</i>		36,0%	19,4%		(16,6)pp

Costi in calo (industriali e commerciali) o in aumento a supporto del *business* (lavoro e pubblicità) nonostante il calo dei ricavi

Costi industriali in calo a fronte di minori costi di stampa e di lavorazione, alla contrazione dei costi per prestazioni di *call center inbound*, a risparmi nei costi delle lavorazioni *online*, che hanno compensato la crescita delle commissioni *a web publisher*

Costi generali stabili ed incremento del costo del lavoro (+16,5 €m) dovuto quasi interamente all'implementazione del Nuovo Modello Commerciale⁽¹⁾

Costi commerciali in diminuzione per effetto dei minori costi per provvigioni e spese di vendita e degli effetti del Nuovo Modello Commerciale⁽¹⁾

In aumento le spese pubblicitarie a seguito delle nuove campagne relative principalmente ai prodotti voce e web

Calo del MOL riconducibile alla dinamica negativa dei ricavi. MOL *margin* al 28,1% dei ricavi (-17,7pp)

Calo sia degli acc.ti al f.do rischi commerciali (grazie alla riduzione delle pratiche errore) che degli stanziamenti al f.do svalutazione crediti commerciali (copertura dei crediti scaduti a circa il 46%)

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A. e Web.co S.r.l. (Digital Local Services "DLS")

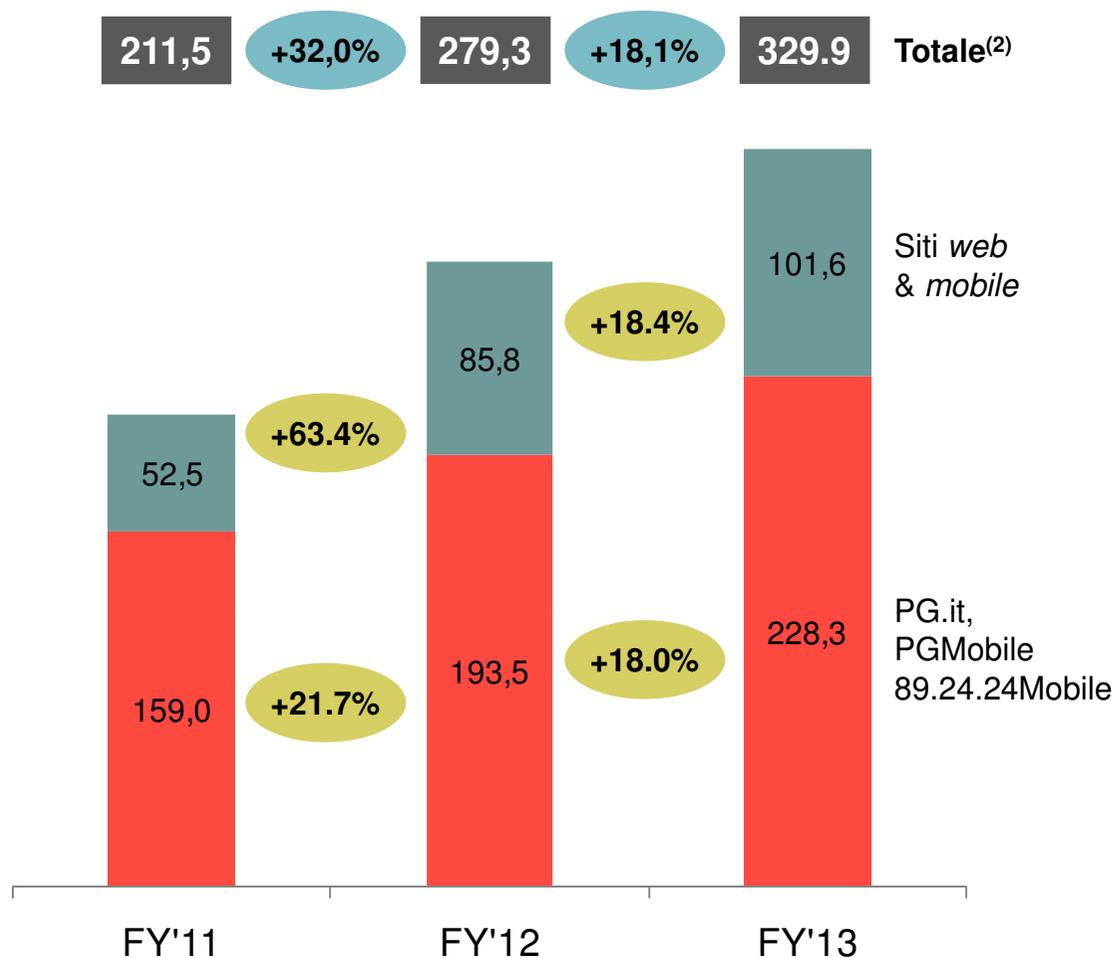
(2) Da luglio 2012 implementazione del Nuovo Modello Commerciale che prevede la costituzione di nuove società (Digital Local Services), dislocate sul territorio nazionale, affidate a dipendenti in precedenza agenti (zone manager)

Nel 2013 crescita (+18,4%) dello *usage online e mobile* su Pagine Gialle

SEAT - USAGE⁽¹⁾: PG.it, PGMobile, SITI WEB E MOBILE REALIZZATI PER I CLIENTI

Andamento del n# delle visite su PG⁽¹⁾

milioni



Principali iniziative e metriche

Siti web

Posizione di *leadership* nella creazione e nella gestione di siti in Italia: ~87k siti *web* gestiti nel 2013

PG.it, PGMobile

Impatto positivo da:

- continuo aggiornamento dei prodotti e SEO *refinement*
- aumento del n# delle *user-generated-content reviews* (376k a fine dicembre 2013)
- influenza crescente dei *social media* sul comportamento degli *users* (419k *fans* su Facebook⁽³⁾ a fine dicembre 2013)

(1) Fonte: SiteCensus

(2) 534,9 milioni nel 2013, inclusi tutti i siti proprietari di Seat (Pagine Gialle, Pagine Bianche, Tuttocittà)

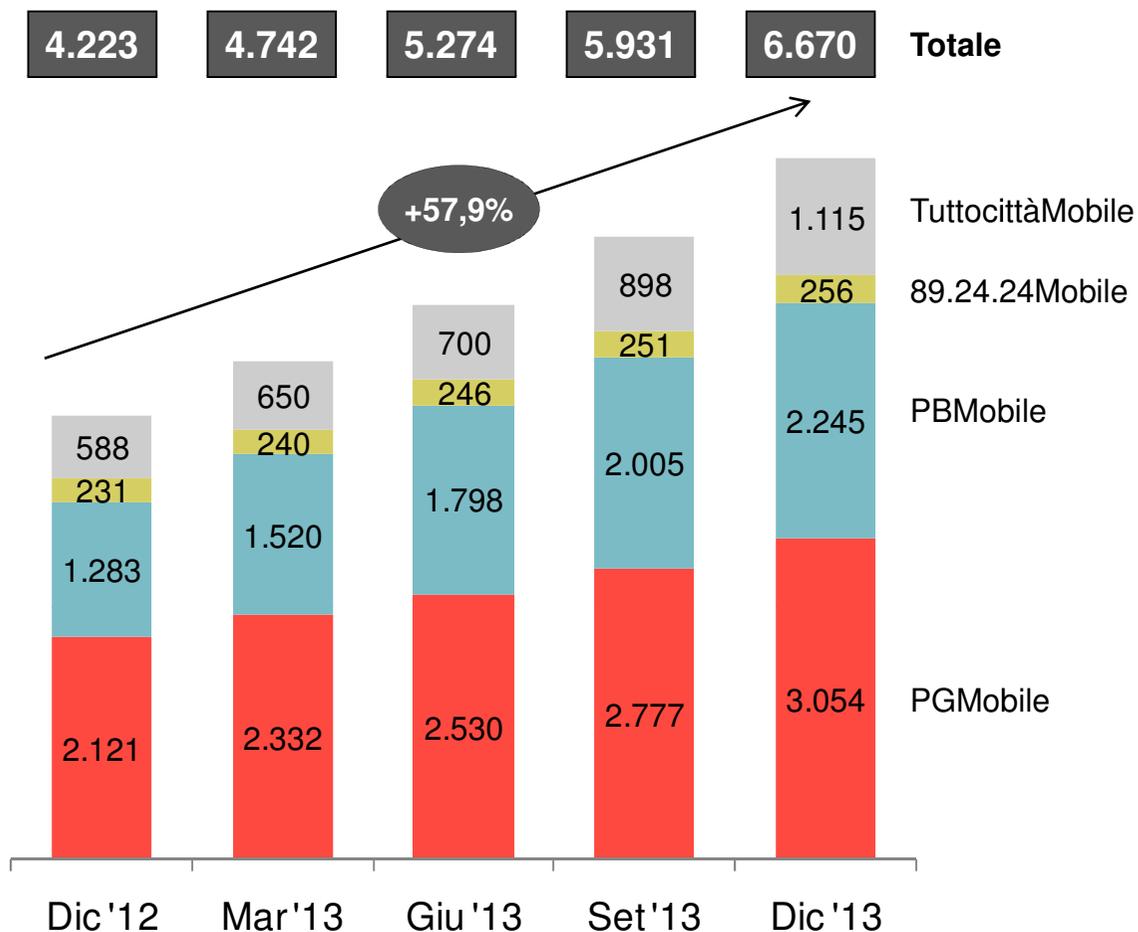
(3) Riferiti solo a PG.it

A fine dicembre 2013, circa 6,7m di *downloads* per le applicazioni *mobile* di Seat, rispetto ai 4,2m a fine dicembre 2012

SEAT - DOWNLOADS DELLE APPLICAZIONI MOBILE

Downloads delle applicazioni mobile⁽¹⁾

Principali iniziative e metriche



Principali iniziative e metriche

Tutti i siti proprietari

- Crescita del n# totale di *downloads* da 4,2m a 6,7m in 1 anno

PGMobile⁽²⁾

- 3,1m di *downloads* per l'applicazione PGMobile, di cui 1,6m per iOS (iPhone e iPad)

PBMobile⁽²⁾

- 2,2m di *downloads* per l'applicazione PBMobile, di cui 1,1m per iOS (iPhone e iPad)

89.24.24Mobile

- 0,3m di *downloads* per l'applicazione 89.24.24Mobile (iPhone)

TuttocittàMobile⁽³⁾

- 1,1m di *downloads* per l'applicazione TuttocittàMobile (iPhone). A luglio '13 lancio dell'app per Android

(1) Include le applicazioni disponibili per iOS (iPhone e iPad), Android (Smartphone e Tablet), Blackberry, Blackberry 10, Windows Phone, Windows 8, Nokia Symbian e Samsung Bada

(2) Include l'applicazione eBook

(3) Include TuttoCittà NAV

Il ciclo di vendita 2013 mostra un chiaro peggioramento (a/a) sia del n# totale dei clienti che del ricavo medio per inserzionista

SEAT- ANALISI DEI CLIENTI UNICI E DELL'ARPA (2011-2013)

	Clienti unici ('000) ⁽¹⁾					Arpa (€) ⁽²⁾				
	2011	2012	2013	Var.	Var.	2011	2012	2013	Var.	Var.
				12 vs. '11	13 vs. '12				12 vs. '11	13 vs. '12
Carta	390	341	282	(12,6)%	(17,4)%	648	504	429	(22,2)%	(14,9)%
Online	255	237	208	(7,3)%	(12,2)%	1.545	1.557	1.400	0,8%	(10,1)%
Voce (89.24.24)	85	71	52	(16,1)%	(27,3)%	323	267	224	(17,4)%	(15,9)%
Totale⁽³⁾ (prodotti core)	424	374	315	(11,8)%	(15,7)%	1.616	1.522	1.363	(5,8)%	(10,4)%
Solo carta (% del tot.)	33%	32%	30%							
Solo online (% del tot.)	3%	4%	7%							
Solo voce (% del tot.)	4%	3%	3%							
Multimedia (> 2 prodotti)	60%	61%	60%							

(1) Clienti acquisiti nei cicli di vendita 2011-2013 che sono diversi da quelli pubblicati

(2) Calcolata come ricavi pubblicati su clienti acquisiti

(3) Ricavi pubblicitari core (esclusi direct marketing, oggettistica promozionale e traffico telefonico da servizi DA)

Calo dei ricavi a (-155,7 €m o -23,6%) e dell'Ebitda (-139,4 €m o -60,9%) in uno scenario economico e di mercato ancora difficile. Ebitda *margin* al 17,8% dei ricavi

CONTO ECONOMICO DEL GRUPPO SEAT

euro million	Ricavi			Ebitda		
	FY12	FY13	Var.	FY12	FY13	var.
Directories Italia ⁽¹⁾	627,0	475,1	(24,2)%	225,6	91,5	(59,4)%
Consodata	18,2	15,7	(13,7)%	3,6	1,5	(58,3)%
Cipi	10,5	11,2	6,7%	(1,1)	(2,1)	(90,9)%
Telegate	<i>Riclassificazione, ai sensi dell'IFRS 5, dei risultati economici riferiti al Gruppo Telegate per i primi nove mesi del 2013 tra le "Attività non correnti cessate/destinate ad essere cedute e/o possedute per la vendita"</i>					
Thomson	<i>Deconsolidamento dei saldi patrimoniali riferiti al Gruppo TDL, a partire dal mese di agosto 2013, a seguito della nomina il 14 agosto 2013 di un administrator nell'ambito della procedura di diritto inglese, denominata administration</i>					
Europages	15,3	9,8	(35,9)%	0,9	(1,4)	n.s.
Elisioni, rettifiche e altro	(12,0)	(8,5)	n.s.	(0,1)	(0,0)	n.s.
Totale	659,0	503,3	(23,6)%	228,9	89,5	(60,9)%
<i>Ebitda margin</i>				<i>34,7%</i>	<i>17,8%</i>	<i>(16,9)pp</i>

Mercato della pubblicità in Italia (Nielsen Media Research)

- Nel 2013 contrazione degli investimenti pubblicitari del 12,3% (-896 €m) rispetto allo stesso periodo del 2012 (che aveva fatto segnare una flessione del 14,3%), con una leggera ripresa nel secondo semestre (-6,3%) rispetto ai primi sei mesi dell'anno (-17%). Calo di tutti i media, incluso Internet (-1,8%)
- Secondo le stime più recenti di Nielsen, il 2014 sarà un anno di transizione, con gli investimenti pubblicitari attesi stabili o in leggera crescita rispetto al 2013

PIL Italia

- Nel Q3'13 calo del PIL dello 0,1% rispetto al Q2'13 e del 1,9% a/a (ISTAT)
- A feb. '13 revisione al ribasso da parte della **Commissione EU** delle previsioni sulla crescita del PIL che è stimato in calo dell'1,9% nel 2013 e in crescita del +0,6% nel 2014 (contro il -1,8% e il +0,7% previsti lo scorso novembre)

(1) Include Seat Pagine Gialle S.p.A., Seat Pagine Gialle Italia S.p.A., Web.co S.r.l. (Digital Local Services companies "DLS") e Prontoseat

FCF op. a 124,2 €m (-138 €m o -52,6%) influenzato dal calo dell'Ebitda. Contribuzione negativa del capitale circolante (-4,1 €m) solo parzialmente compensata da minori investimenti industriali (-1,9 €m)

FCF OPERATIVO E DELEVERAGE DEL GRUPPO SEAT

	euro milioni		Var.	
	FY12	FY13	mln	%
Ebitda	228,9	89,5	(139,4)	(60,9)%
Diminuzione (aumento) capitale circolante operativo	74,7	70,6	(4,1)	(5,4)%
Diminuzione (aumento) passività non correnti operative e altri	(5,7)	(2,1)	3,5	62,0%
Investimenti industriali	(35,7)	(33,7)	1,9	5,4%
Free Cash Flow operativo	262,2	124,2	(138,0)	(52,6)%
Pagamento di interessi ed oneri finanziari netti	(130,9)	1,9	132,8	n.s.
Pagamento di imposte sui redditi	3,0	(3,5)	(6,5)	n.s.
Pagamento di oneri non ricorrenti e di ristrutturazione	(97,7)	(22,5)	75,3	77,0%
Flussi netti da "Attività non correnti cessate/destinate ad essere cedute" e/o disponibili per la vendita	52,4	(38,5)	(90,9)	n.s.
Effetto cambi ed altri movimenti	1.319,6	(131,5)	(1.451,1)	n.s.
Variazione dell'indebitamento finanziario netto ante riclassifica a D.O. / Held for sale	1.408,5	(69,9)	(1.478,5)	n.s.
Indebitamento finanziario netto al 30 settembre delle società riclassificate tra le attività nette cessate/destinate ad essere cedute	0,0	(62,1)	(62,1)	n.s.
Variazione dell'indebitamento finanziario netto	1.408,5	(132,0)	(1.540,5)	n.s.
	FY12	FY13	Change	
			mln	
Indebitamento finanziario netto	1.327,9	1.459,9	132,0	

Investimenti industriali destinati prevalentemente allo sviluppo dei prodotti *internet e mobile*

Variazione dell'indebitamento finanziario netto imputabile a:

- Deconsolidamento dei saldi patrimoniali del Gruppo TDL (5,7 €m)⁽¹⁾
- Riclassifica a *Discontinued operations/Held for sale* del Gruppo Telegate e di Cipi S.p.A per 94,9 €m, di cui 32,8 €m⁽¹⁾ relativi al flusso del 2013 e 62,1 €m corrispondenti al saldo finale al 31 dicembre 2013 relativi all'indebitamento finanziario netto
- L'accertamento degli interessi maturati (~125 €m) sui debiti finanziari (obbligazioni SSB e debito bancario RBS)

(1) La voce Flussi netti da "Attività non correnti cessate/destinate ad essere cedute" e/o disponibili per la vendita (38,5 €m) include il deconsolidamento dei saldi patrimoniali del Gruppo TDL (5,7 €m) e il flusso dei primi nove mesi del 2013 (32,8 €m) di Telegate e Cipi

Indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2013 a 1.459,9 €m, che riflette la riclassificazione, ai sensi dell'IFRS 5, dei saldi patrimoniali del Gruppo Telegate e di Cipi S.p.A. e il deconsolidamento dei saldi patrimoniali del Gruppo TDL

INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO GRUPPO SEAT

Debito	Ammontare (€m)
DEBITO LORDO	1.495,1
Debito Bancario Senior	661,1
New Term Facility	571,1
Revolving Facility	90,0
Senior Secured Bond & Stub Bond⁽¹⁾	794,5
Leasing Finanziario⁽²⁾	39,5
Interessi maturati e non pagati al netto di altre voci finanziarie	161,2
CASSA	(196,4)
INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO	1.459,9

Interessi	
Nuova TF & RCF:	Euribor +5,4%
SSB & Stub Bond:	Fixed +10,5%
Leasing:	3M Euribor +0,65%

	Piano di Amm.to contrattuale (€m)				
	2014	2015	2016	2017	Totale
Term Facility⁽³⁾	150	95	326,1		571,1
RCF		90			90
SSB & Stub Bond				815	815

CASSA TRATTENUTA A FRONTE DEL MANCATO PAGAMENTO DEGLI INTERESSI: 118,2 €m:

- Interessi SSB: 42,2 €m dovuti a gen. '13 e 42,8 €m dovuti a lug. '13
- Interessi RBS: 33,2 €m dovuti fino a ott. '13

(1) Valore nominale di 815 €m

(2) Al netto della riserva IAS, a fronte di una valutazione a *fair value* (ad oggi l'ammontare dovuto 46,5 €m)

(3) 35 €m di quota capitale scaduti al 28 Giugno '13 non ancora pagati nell'ambito della procedura di concordato preventivo

Conto economico del Gruppo Seat

GRUPPO SEAT: CONTO ECONOMICO

<i>euro milioni</i>	FY12	FY13	Var.	
			mln	%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	659,0	503,3	(155,7)	(23,6)%
Costi operativi e del lavoro	(367,5)	(371,1)	(3,6)	(1,0)%
Margine operativo lordo	291,5	132,2	(159,3)	(54,6)%
<i>% ricavi</i>	44,2%	26,3%		(17,9)pp
Stanziamanti netti rettificativi ed a fondi per rischi ed oneri	(62,7)	(42,8)	19,9	31,8%
EBITDA	228,9	89,5	(139,4)	(60,9)%
<i>% ricavi</i>	34,7%	17,8%		(16,9)pp

Conto economico del Gruppo Seat – sotto l'Ebitda

GRUPPO SEAT: CONTO ECONOMICO – SOTTO L'EBITDA

<i>euro milioni</i>	FY12	FY13	Var.	
			mln	%
EBITDA	228,9	89,5	(139,4)	(60,9)%
<i>% ricavi</i>	<i>34,7%</i>	<i>17,8%</i>		<i>(16,9)pp</i>
Ammortamenti e svalutazioni operative	(47,8)	(59,5)	(11,7)	(24,4)%
Ammortamenti e svalutazioni extra-operative	(1.836,7)	(218,4)	1.618,4	n.s.
Oneri netti di natura non ricorrente e di ristrutturazione	(100,8)	(46,1)	54,8	54,3%
EBIT	(1.756,5)	(234,5)	1.522,1	n.s.
<i>% ricavi</i>	<i>(266,5)%</i>	<i>(46,6)%</i>		<i>n.s.</i>
Oneri finanziari netti	527,8	(130,3)	(658,1)	n.s.
Risultato prima delle imposte	(1.228,7)	(364,7)	864,0	n.s.
Imposte sul reddito	174,9	13,2	(161,7)	92,5%
Utile (perdita) da attività in funzionamento	(1.053,8)	(351,5)	702,3	n.s.
Utile (perdita) netta da attività non correnti cessate/destinate ad essere cedute	4,3	3,7	(0,6)	n.s.
Utile (perdita) del periodo	(1.049,6)	(347,8)	701,8	n.s.
- di cui di competenza del Gruppo	(1.058,5)	(347,6)	710,9	n.s.
- di cui di competenza di Terzi	9,0	(0,2)	(9,2)	n.s.

La voce amm.ti e svalutazioni extra-operative include la svalutazione, a seguito del test di *impairment* effettuato sull'avviamento di Seat Pagine Gialle Italia S.p.A., per 88,9 €m

Stato Patrimoniale

GRUPPO SEAT

<i>euro milioni</i>	31 dic. '12	31 dic. '13	Var.
Goodwill e attività immateriali "marketing related"	252,2	29,1	(223,1)
Altri attivi non correnti	256,4	148,9	(107,5)
Passivi non correnti operativi	(58,4)	(40,3)	18,0
Passivi non correnti extra-operativi	(67,2)	(15,4)	51,7
Capitale circolante operativo	10,5	(56,5)	(67,0)
Capitale circolante extra-operativo	(33,5)	(47,8)	(14,3)
Attività nette non correnti cessate/destinate ad essere cedute e/o possedute per la vendita	(0,3)	118,7	118,9
Capitale investito netto	359,8	136,5	(223,3)
Patrimonio netto di Gruppo	(996,5)	(1.342,9)	(346,4)
Patrimonio netto di Terzi	28,3	19,5	(8,8)
Totale patrimonio netto	(968,2)	(1.323,4)	(355,3)
Attività finanziarie correnti e disponibilità liquide	(202,0)	(198,5)	3,6
Passività finanziarie correnti	201,7	1.623,2	1.421,5
Passività finanziarie non correnti	1.328,3	35,2	(1.293,1)
Indebitamento finanziario netto	1.327,9	1.459,9	132,0
Totale	359,8	136,5	(223,3)

Seat PG Italia – CE (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)⁽¹⁾

Conto Economico €m	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi da vendite e prestazioni	400,1	371,6	401,2	479,8	549,6
Totale costi operativi	(342,0)	(336,1)	(358,8)	(420,3)	(465,2)
Costi industriali	(110,5)	(109,4)	(133,5)	(185,1)	(224,0)
Costi commerciali	(110,8)	(113,1)	(118,1)	(128,2)	(134,3)
Costi pubblicitari	(15,0)	(15,0)	(15,0)	(15,0)	(15,0)
Costi generali	(48,5)	(46,2)	(43,1)	(41,0)	(38,9)
Costo del lavoro	(57,1)	(52,4)	(49,1)	(50,9)	(53,0)
MOL	58,1	35,5	42,3	59,6	84,4
Stanziamenti rettificativi, fondi rischi, oneri netti	(28,1)	(25,6)	(25,2)	(25,9)	(25,0)
EBITDA	30,1	9,9	17,2	33,6	59,5
<i>% sui ricavi</i>	<i>8%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>7%</i>	<i>11%</i>
Ammortamenti e svalutazioni operativi	(41,6)	(42,2)	(42,4)	(37,0)	(34,5)
Ammortamento extra operativi	(3,6)	(3,6)	(3,6)	(3,6)	(3,6)
Impairment	--	--	--	--	--
Oneri di ristrutturazione	(2,5)	(19,2)	(9,3)	(3,8)	(3,2)
Oneri non ricorrenti	(5,9)	--	--	--	--
EBIT	(23,5)	(55,2)	(38,0)	(10,7)	18,2
<i>% sui ricavi</i>	<i>(5,9%)</i>	<i>(14,8%)</i>	<i>(9,5%)</i>	<i>(2,2%)</i>	<i>3,3%</i>
Oneri finanziari netti	(113,0)	(1,4)	(1,3)	(1,3)	(1,4)
Dividendi	1,1	--	--	--	--
Provento da stralcio debiti concordatari	1.166,7	--	--	--	--
Svalutazione degli investimenti nelle società controllate	(9,3)	--	--	--	--
Perdite derivanti dalla cessione degli investimenti nelle società controllate	(93,5)	--	--	--	--
EBT	928,5	(56,5)	(39,3)	(12,0)	16,8
<i>% sui ricavi</i>	<i>232,1%</i>	<i>(15,2%)</i>	<i>(9,8%)</i>	<i>(2,5%)</i>	<i>3,1%</i>
Imposte sul Reddito	(1,6)	(0,8)	(1,0)	(1,9)	(4,5)
Imposte differite	(6,4)	1,8	2,3	2,1	2,0
Utile (perdita) d'esercizio	920,6	(55,5)	(38,0)	(11,8)	14,3
<i>% sui ricavi</i>	<i>230,1%</i>	<i>(14,9%)</i>	<i>(9,5%)</i>	<i>(2,5%)</i>	<i>2,6%</i>

(1) Esclude le Digital Local Services ("DLS")

Seat PG Italia – SP (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)⁽¹⁾

Stato Patrimoniale - €m	2014	2015	2016	2017	2018
Goodwill e Customer Data Base	27,6	24,0	20,4	16,8	13,2
Altre attività non correnti	163,8	146,4	126,8	112,6	100,9
Passività non correnti operative	(30,7)	(27,9)	(25,4)	(24,4)	(24,1)
Passività non correnti non operative	8,9	10,7	13,0	15,1	17,1
Capitale circolante operativo	31,5	7,3	(10,6)	(12,6)	(7,4)
Capitale circolante non operativo	14,7	20,5	20,3	19,6	18,0
Attività nette destinate alla vendita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale capitale investito	215,8	181,0	144,5	127,1	117,7
Patrimonio Netto	229,2	173,7	135,7	123,9	138,2
Debito Finanziario Lordo (Debito Senior & obbligazioni Senior Secured)	--	--	--	--	--
Nuovo Debito Finanziario	--	--	--	--	--
Debito Finanziario Privilegiato	--	--	--	--	--
Debiti non finanziari concordatari	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Altre passività finanziarie	39,9	41,0	42,0	36,9	31,6
Attività finanziarie correnti e disponibilità liquide	(53,4)	(33,8)	(33,3)	(33,8)	(52,2)
Indebitamento finanziario netto	(13,4)	7,3	8,8	3,2	(20,5)
Totale	215,8	181,0	144,5	127,1	117,7

(1) Esclude le Digital Local Services (“DLS”)

Seat PG Italia – FCF (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)⁽¹⁾

Cash Flow - €m	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	30,1	9,9	17,2	33,6	59,5
Diminuzione (aumento) capitale circolante operativo	(5,5)	24,2	17,8	2,0	(5,2)
Variazione fondo TFR	(4,1)	(5,0)	(1,9)	(0,7)	(0,2)
Variazione fondo indennità agenti	(1,3)	(1,5)	(0,5)	(0,3)	(0,1)
Investimenti industriali	(35)	(25)	(22,8)	(22,8)	(22,8)
Free Cash Flow Operativo	(15,7)	2,8	9,8	11,9	31,1
Pagamento imposte sul reddito	(3,8)	(0,7)	(0,8)	(1,2)	(2,9)
Pagamento oneri non ricorrenti e di ristrutturazione	(19,0)	(21,4)	(9,3)	(3,8)	(3,2)
Op. Cash Flow dopo le tasse e restructuring	(38,6)	(19,3)	(0,2)	6,9	25,1
Dividendi	1,1	--	--	--	--
Investimenti non operativi partecipate	(8,8)	(1,5)	(0,5)	(0,6)	--
Disinvestimenti non operativi partecipate	6,2	--	--	--	--
Pagamento spese di procedura	(7,1)	--	--	--	--
Cash flow prima del financing	(47,2)	(20,8)	(0,7)	6,3	25,1
Interessi netti	(0,4)	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(0,6)
Rimborso quota capitale Leasing	--	--	--	(6,0)	(6,1)
Variazioni su conto corrente in cash pooling	2,1	2,6	3,9	5,2	6,3
Repayments debito non concordatario	2,1	2,6	3,9	(0,8)	0,1
Cash flow al servizio del debito concordatario	(45,5)	(18,4)	2,9	5,1	24,6

(1) Esclude le Digital Local Services (“DLS”)

Gruppo Seat – P&L (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)

Conto Economico €m	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi da vendite e prestazioni	432,6	409,4	445,0	529,1	601,2
Costi per materiali e servizi esterni	(269,7)	(271,8)	(301,0)	(363,6)	(406,5)
Costo del lavoro	(97,5)	(92,7)	(89,6)	(91,7)	(94,1)
MOL	65,4	44,9	54,4	73,7	100,5
Stanziamenti rettificativi, fondi rischi, oneri netti	(32,7)	(30,3)	(29,7)	(30,5)	(29,6)
<i>% sui ricavi</i>	<i>(7,6%)</i>	<i>(7,4%)</i>	<i>(6,7%)</i>	<i>(5,8%)</i>	<i>(4,9%)</i>
EBITDA	32,6	14,7	24,7	43,2	71,0
<i>% sui ricavi</i>	<i>7,5%</i>	<i>3,6%</i>	<i>5,5%</i>	<i>8,2%</i>	<i>11,8%</i>
Ammortamenti e svalutazioni operativi	(46,5)	(47,0)	(46,8)	(41,3)	(38,6)
Ammortamenti extra operativi	(4,2)	(4,2)	(4,0)	(3,6)	(3,6)
Impairment goodwill					
Impairment altre attività immateriali					
Altri oneri straordinari	(7,1)	(19,4)	(9,5)	(4,0)	(3,4)
EBIT	(25,1)	(55,9)	(35,5)	(5,6)	25,4
<i>% sui ricavi</i>	<i>(5,8%)</i>	<i>(13,6%)</i>	<i>(8,0%)</i>	<i>(1,1%)</i>	<i>4,2%</i>
Oneri finanziari netti	(113,2)	(1,5)	(1,4)	(1,4)	(1,4)
Perdite derivanti dalla cessione degli investimenti nelle società controllate	(91)	--	--	--	--
Provento da stralcio debiti concordatari	1.163	--	--	--	--
EBT	933,7	(57,4)	(37,0)	(7,1)	23,9
<i>% sui ricavi</i>	<i>215,8%</i>	<i>(14,0%)</i>	<i>(8,3%)</i>	<i>(1,3%)</i>	<i>4,0%</i>
Imposte sul Reddito	(8,2)	0,6	0,2	(1,5)	(4,7)
Discontinued operations	--	--	--	--	--
Utile (perdita) d'esercizio	925,5	(56,8)	(36,8)	(8,6)	19,2
<i>% sui ricavi</i>	<i>214,0%</i>	<i>(13,9%)</i>	<i>(8,3%)</i>	<i>(1,6%)</i>	<i>3,2%</i>

Seat Group – Balance Sheet (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)

Stato Patrimoniale - €m	2014	2015	2016	2017	2018
Goodwill e Customer Data Base	32,8	28,7	24,7	21,1	17,5
Altre attività non correnti	161,1	142,6	122,2	107,2	94,8
Passività non correnti operative	(32,9)	(30,1)	(27,6)	(26,7)	(26,3)
Passività non correnti non operative	9,9	11,8	14,2	16,4	18,3
Capitale circolante operativo	32,7	7,4	(11,4)	(14,2)	(9,7)
Capitale circolante non operativo	15,1	20,9	20,6	20,0	18,4
Attività nette destinate alla vendita	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale capitale investito	218,7	181,3	142,8	123,8	113,0
Patrimonio Netto	221,2	164,4	127,6	119,0	138,2
Totale debito lordo esistente (SSB & Senior Debt)	--	--	--	--	--
Nuovo Piano di amm.to	--	--	--	--	--
Debito privilegiato	--	--	--	--	--
Debiti non finanziari concordatari	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Altre passività finanziarie	39,9	41,0	42,0	36,9	31,6
Attività finanziarie correnti e disponibilità liquide	(42,5)	(24,2)	(27,0)	(32,3)	(57,0)
Indebitamento finanziario netto	(2,5)	16,9	15,1	4,7	(25,3)
Totale	218,7	181,3	142,8	123,8	113,0

Seat Group – FCF (post-fusione, equitizzazione e stralcio dei crediti)

Cash Flow - €m	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	32,6	14,7	24,7	43,2	71,0
Diminuzione (aumento) capitale circolante operativo	(7,0)	25,3	18,7	2,9	(4,6)
Variazione fondo TFR	1,2	--	--	--	--
Variazione fondo indennità agenti	(5,5)	(6,5)	(2,4)	(1,0)	(0,3)
Investimenti industriali	(40,7)	(28,4)	(26,4)	(26,3)	(26,2)
Free Cash Flow Operativo	(19,3)	5,1	14,6	18,8	39,9
Pagamento imposte sul reddito	(4,3)	(1,3)	(2,0)	(3,0)	(5,1)
Pagamento oneri non ricorrenti e di ristrutturazione	(18,3)	(21,6)	(9,5)	(4,0)	(3,4)
Investimenti	(2,6)	--	--	--	--
Pagamento spese di procedura	(7,1)	--	--	--	--
Disinvestimenti non operativi partecipate	6,2	--	--	--	--
Cash flow prima del financing	(45,4)	(17,8)	3,2	11,9	31,5
Leasing Real Estate - Interessi	(0,4)	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(0,6)
Leasing Real Estate - Capitale	--	--	--	(6,0)	(6,1)
Cash flow before debito concordatario	(45,8)	(18,1)	2,9	5,4	24,8