



**RESOCONTO INTERMEDIO
DI GESTIONE PRIMO
TRIMESTRE
2025**





ARNOLDO MONDADORI EDITORE S.p.A.

Capitale Euro 67.979.168,40

Sede Legale in Milano

Sede Amministrativa in Segrate (MI)

INDICE

Composizione degli organi sociali	10
Struttura del Gruppo Mondadori	11
Struttura organizzativa del Gruppo Mondadori	12
RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE NEL PRIMO TRIMESTRE 2025	13
Highlight del Gruppo Mondadori del primo trimestre dell'esercizio 2025	14
Andamento dei principali indicatori economici	16
Sintesi dei risultati consolidati del primo trimestre 2025	18
Risultati economici per area di attività	29
Situazione finanziaria e patrimoniale al 31 Marzo 2025	46
Informazioni sul personale	52
Fatti di rilievo avvenuti nel corso dei primi tre mesi 2025	53
Fatti di rilievo avvenuti dopo il 31 Marzo 2025	54
Glossario dei termini e degli indicatori alternativi di performance utilizzati	55
BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 MARZO 2025 DEL GRUPPO MONDADORI	59
Situazione patrimoniale - finanziaria consolidata	60
Conto economico consolidato	62
Conto economico complessivo consolidato	63

COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI

CARICHE SOCIALI E ORGANISMI DI CONTROLLO

Consiglio di Amministrazione*

PRESIDENTE

Marina Berlusconi

AMMINISTRATORE DELEGATO

Antonio Porro

CONSIGLIERI

Pier Silvio Berlusconi

Elena Biffi**

Pietro Bracco**

Francesco Currò

Alessandro Franzosi

Paola Elisabetta Galbiati**

Daniello Pellegrino

Riccardo Perotta**

Cristina Rossello

Marina Rubini**

Collegio Sindacale*

PRESIDENTE

Sara Fornasiero

SINDACI EFFETTIVI

Francesca Meneghel

Emilio Gatto***

SINDACI SUPPLEMENTI

Mario Civetta

Annalisa Firmani

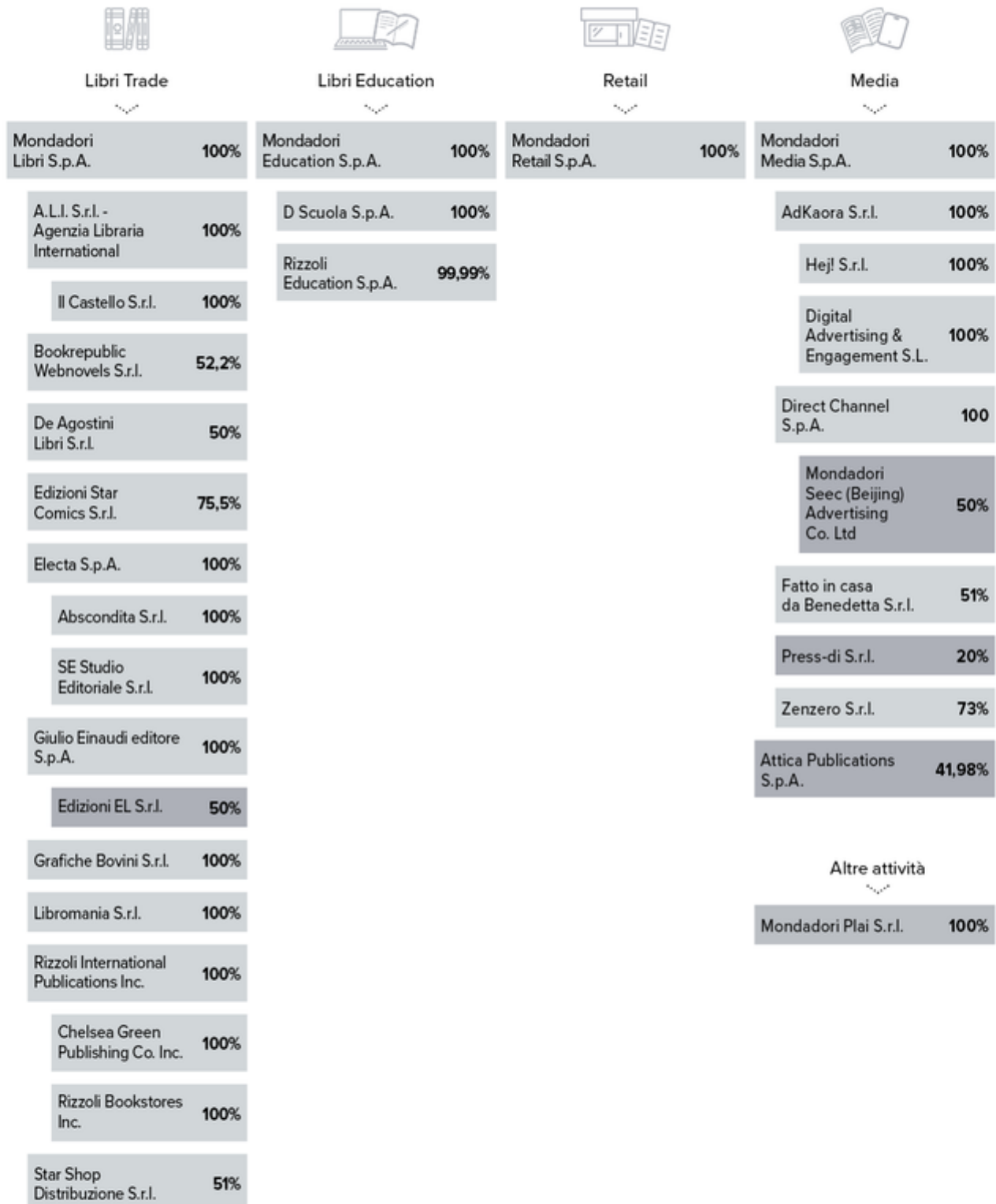
* Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale attualmente in carica sono stati nominati dall'Assemblea degli Azionisti in data 24 aprile 2024

** Consigliere indipendente

*** Emilio Gatto è subentrato nella carica di Sindaco effettivo di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in data 21 dicembre 2024 in sostituzione di Ezio Simonelli, dimessosi in pari data.

STRUTTURA DEL GRUPPO MONDADORI

ARNOLDO MONDADORI EDITORE S.P.A.



Legenda:

Società controllate

Società collegate

Situazione aggiornata al 31 marzo 2025

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL GRUPPO MONDADORI



Situazione aggiornata alla data del 31 marzo 2025

* Membri del Consiglio di Amministrazione

**Relazione del Consiglio di
Amministrazione
sull'andamento della
gestione al 31 marzo 2025**

Highlight del Gruppo Mondadori del primo trimestre dell'esercizio 2025

(Euro/milioni)			
Dati economici	3M 2025	3M 2024	Var. %
Ricavi	164,4	166,1	(1,0%)
EBITDA Adjusted*	1,8	4,8	(62,6%)
EBITDA	1,3	5,7	(76,7%)
EBIT	(13,9)	(8,7)	n.s.
EBIT Adjusted**	(11,4)	(7,7)	n.s.
Risultato Netto del Gruppo	(13,0)	(7,1)	n.s.
Risultato Netto Adjusted ***	(11,2)	(6,4)	n.s.
Aree di Business			
Ricavi	164,4	166,1	(1,0%)
Libri Trade	86,7	90,6	(4,4%)
Libri Education	8,7	9,2	(5,7%)
Retail	47,1	45,4	3,7%
Media	33,6	32,0	5,0%
Corporate & Shared Services	11,7	10,8	8,8%
Intercompany	(23,3)	(21,9)	6,6%
EBITDA Adjusted	1,8	4,8	(62,6%)
Libri Trade	9,6	14,8	(35,3%)
Libri Education	(13,2)	(13,8)	n.s.
Retail	2,3	2,3	(2,8%)
Media	5,4	3,2	72,2%
Corporate & Shared Services	(1,8)	(1,3)	n.s.
Intercompany	(0,5)	(0,4)	n.s.
Situazione Patrimoniale e Finanziaria			
Patrimonio Netto Di Gruppo	301,2	279,5	7,7%
Capitale Investito Netto	515,0	485,7	6,0%
Posizione Finanziaria Netta no IFRS 16	134,1	133,3	0,6%
Posizione Finanziaria Netta IFRS 16	212,8	205,5	3,5%
Indicatori Economico-Finanziari			
EBITDA Adjusted su Ricavi (%)	1,1%	2,9%	
Risultato Netto su Ricavi (%)	(7,9%)	(4,3%)	
Risorse Umane	—	—	
Numero dipendenti a fine periodo	2.150	2.026	6,1%

Le variazioni in tutto il documento sono state calcolate sui valori espressi in migliaia di Euro

* Margine operativo lordo prima di oneri e proventi di natura non ordinaria

** EBIT esclusi oneri e proventi di natura non ordinaria, gli ammortamenti derivanti dall'allocazione del prezzo delle società acquisite negli ultimi cinque anni (Purchase Price Allocation) e svalutazioni di attività immateriali/impairment.

*** Il Risultato Netto Adjusted è calcolato escludendo oneri e proventi di natura non ordinaria, ammortamenti derivanti dall'allocazione del prezzo delle società acquisite negli ultimi cinque anni (Purchase Price Allocation) e svalutazioni di attività immateriali/impairment al netto dei relativi effetti fiscali. Sono inoltre esclusi eventuali oneri/proventi fiscali a carattere non ricorrente.

HIGHLIGHT DI MERCATO E DEI PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI DEL GRUPPO MONDADORI

L'avvio dell'esercizio 2025 è stato caratterizzato da una debolezza, rispetto al 2024, del mercato del libro (-3,4% a valore), imputabile ad una pluralità di fattori tra i quali, in particolare, si segnalano effetti di calendario sfavorevoli che hanno visto lo spostamento al secondo trimestre delle festività Pasquali, la modifica dei criteri di assegnazione della Carta Cultura e del Merito (ex APP18) che hanno parzialmente compromesso un'efficiente distribuzione dei relativi fondi nonché la pubblicazione da parte della generalità degli editori di un numero più contenuto di novità.

Tale dinamica del mercato ha impattato negativamente i ricavi delle case editrici del Gruppo nell'area **Libri Trade**, che hanno comunque saputo confermare la propria **leadership** in ambito domestico con una **quota di mercato** pari al **26,2%**.

L'area **Retail**, nonostante il contesto negativo del mercato del libro, ha registrato un'ottima performance nel trimestre in esame, evidenziando una **crescita dei ricavi a livello complessivo del 3,7% e a livello organico di circa l'1,5%**, che ha consentito di portare, grazie all'eccellente risultato dei negozi fisici, la **quota di mercato del Libro** al **12,8%** (in crescita dello 0,5% rispetto a marzo 2024); la crescita sarebbe stata del 3,8% escludendo l'impatto negativo della chiusura temporanea, legata al progetto di *restyling*, della libreria Rizzoli Milano, recentemente riaperta al pubblico.

Per quanto riguarda l'area **Libri Education**, si ricorda la non significatività dei risultati del primo trimestre dell'anno, durante i quali la business unit contabilizza esclusivamente i costi della struttura operativa e di sviluppo dei libri di testo oggetto di commercializzazione durante la campagna adozionale che trova completamento alla fine del mese di maggio.

L'area **Media** nel primo trimestre dell'esercizio 2025 ha rilevato **un significativo incremento dei ricavi, pari al 5%** circa rispetto all'anno precedente, frutto della **forte crescita (+19%) della componente Digital, che ha più che compensato la flessione strutturale fatta registrare dalle attività tradizionali**.

A livello consolidato, nel primo trimestre dell'esercizio 2025 il Gruppo ha confermato la propria capacità di garantire una **solida generazione di cassa** con un **cash flow ordinario LTM che si è attestato a €68 milioni**.

Tali risultati, **in linea con le relative previsioni del Gruppo**, consentono di confermare, come meglio dettagliato in seguito, **l'outlook per l'esercizio 2025**.

SINTESI DEI RISULTATI CONSOLIDATI DEL PRIMO TRIMESTRE 2025

(Euro/milioni)	3M 2025		3M 2024		Var. %
Ricavi	164,4		166,1		(1,0%)
Costo industriale del prodotto	61,5	37,4%	56,9	34,2%	8,1%
Costi variabili di prodotto	21,0	12,8%	22,6	13,6%	(7,3%)
Altri costi variabili	29,1	17,7%	29,8	17,9%	(2,5%)
Costi di struttura	16,6	10,1%	15,4	9,3%	7,5%
Extended labour cost	38,6	23,5%	37,8	22,8%	2,2%
Altri oneri e (proventi)	(4,2)	(2,5%)	(1,2)	(0,7%)	n.s.
EBITDA Adjusted	1,8	1,1%	4,8	2,9%	(62,6%)
Ristrutturazioni	0,2	0,1%	—	0,0%	n.s.
Oneri e (proventi) straordinari	0,3	0,2%	(1,0)	(0,6%)	n.s.
EBITDA	1,3	0,8%	5,7	3,5%	(76,7%)
Ammortamenti	11,6	7,1%	10,7	6,4%	8,4%
Ammortamenti IFRS16	3,6	2,2%	3,7	2,2%	(2,5%)
EBIT	(13,9)	(8,5%)	(8,7)	(5,2%)	n.s.
Oneri e (proventi) finanziari	1,2	0,8%	0,8	0,5%	47,9%
Oneri finanziari IFRS16	0,8	0,5%	0,6	0,4%	28,8%
Oneri e (proventi) da partecipazioni	0,5	0,3%	0,1	0,0%	n.s.
EBT	(16,4)	(10,0%)	(10,2)	(6,1%)	n.s.
Oneri e (proventi) fiscali	(3,5)	(2,1%)	(4,1)	(2,5%)	n.s.
Minorities	—	0,0%	1,0	0,6%	n.s.
Risultato netto del Gruppo	(13,0)	(7,9%)	(7,1)	(4,3%)	n.s.

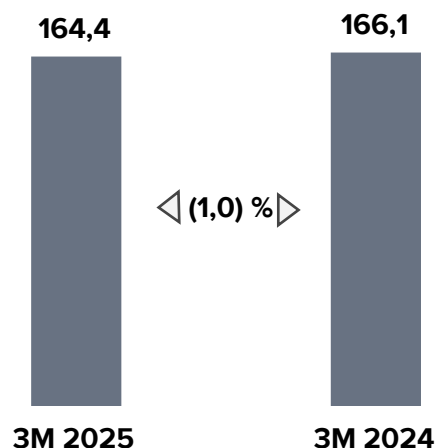
Il costo del personale include i costi relativi alle collaborazioni e al lavoro interinale.

INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE

Nel presente documento, in aggiunta agli schemi e agli indicatori finanziari convenzionali previsti dagli IFRS, vengono presentati alcuni schemi riclassificati e alcuni indicatori alternativi di performance al fine di consentire una migliore valutazione dell'andamento della gestione economico-finanziaria del Gruppo, per la cui definizione si rimanda alla sezione "Glossario dei termini e degli indicatori alternativi di performance utilizzati".

DATI ECONOMICI

RICAVI



I **ricavi consolidati** del primo trimestre dell'esercizio 2025 si sono attestati a **164,4** milioni di Euro (166,1 milioni di Euro nel pari periodo 2024), evidenziando una lieve flessione, **pari all'1,0%**, rispetto all'anno precedente. Al netto della variazione di perimetro intervenuta tra i due periodi in esame derivante dal consolidamento delle società Star Shop (per un mese), Chelsea Green Publishing (dal 1° maggio 2024) e Fatto in Casa da Benedetta (1° ottobre 2024), i ricavi sono risultati in calo del 3,5%.

Nell'area **Libri Trade** i ricavi hanno registrato un **decremento del 4,4%**, ovvero una contrazione del 6% a perimetro omogeneo (al netto del consolidamento di Chelsea Green Publishing e delle attività distributive di Star Shop) e al netto dell'impatto del termine della concessione relativa all'area archeologica romana del Colosseo. Tale performance ha risentito, nel trimestre in esame, dell'assenza di un'operazione commerciale (effettuata nel primo trimestre 2024 sul marchio *Star Comics*), nonché di una differente mensilizzazione del piano editoriale delle Novità e di un rallentamento dei rifornimenti dei titoli di catalogo del marchio *Mondadori*, che si sono inseriti in un contesto negativo di inizio anno del mercato italiano del Libro.

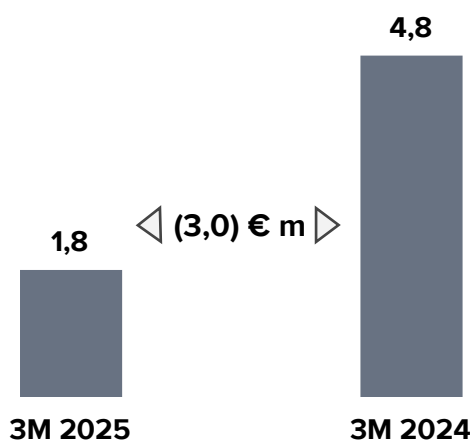
Nell'area **Libri Education**, nei primi tre mesi del 2025, le attività del business scolastico hanno registrato complessivamente ricavi per 8,7 milioni di Euro, in flessione del 5,7% rispetto all'esercizio precedente (9,2 milioni di Euro), performance non indicativa del trend dell'intero esercizio, principalmente per effetto della dinamica dei rifornimenti ai clienti direzionali.

L'area **Retail** nel periodo in esame ha registrato **una crescita del 3,7%** rispetto all'esercizio precedente; al netto dei ricavi delle attività retail di Star Shop, la crescita è stata pari all'**1,5%**, nonostante la debolezza del **prodotto Libro** ascrivibile al trend del mercato di riferimento nel trimestre e nonostante l'impatto negativo (stimato in circa €1 milione) della chiusura temporanea per totale rinnovamento della libreria Rizzoli Milano, al netto della quale la **crescita sarebbe stata pari al 3,8%**.

L'area **Media** ha presentato ricavi per 33,6 milioni di Euro, in **crescita del 5%** rispetto al pari trimestre dell'esercizio precedente grazie al **rilevante incremento della componente digital che ha più che compensato la flessione strutturale rilevata dalle attività tradizionali**: le **attività digitali**, che rappresentano il **47% circa dei ricavi** complessivi dell'area, hanno infatti mostrato, nell'esercizio 2025, **una crescita complessiva pari al 19%** (+14% circa a parità di perimetro), derivante in particolare dalla positiva performance del segmento del MarTech (+22%) e dagli ottimi risultati delle attività delle social agency.

RICAVI per settore di attività (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Libri Trade	86,7	90,6	(4,4%)
Libri Education	8,7	9,2	(5,7%)
Retail	47,1	45,4	3,7%
Media	33,6	32,0	5,0%
Corporate & Shared Services	11,7	10,8	8,8%
Totale ricavi aggregati	187,7	188,0	(0,1%)
<i>Intercompany</i>	<i>(23,3)</i>	<i>(21,9)</i>	6,6%
Totale ricavi consolidati	164,4	166,1	(1,0%)

EBITDA

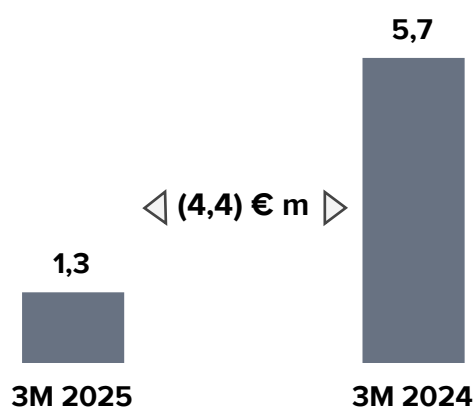


L'**EBITDA Adjusted** del primo trimestre dell'esercizio 2025, pari a **1,8 milioni di Euro**, ha evidenziato una contrazione di 3 milioni di Euro rispetto ai 4,8 milioni di Euro del pari periodo del 2024, imputabile all'area Libri Trade.

In particolare i diversi segmenti di business hanno conseguito i seguenti risultati:

- l'area **Libri Trade** ha evidenziato un EBITDA Adjusted di 9,6 milioni di Euro in contrazione di circa 5 milioni di Euro per effetto del minor margine derivante dal calo dei ricavi del periodo, sia relativi al prodotto cartaceo che digitale, e del termine della concessione relativa alla gestione del Colosseo per quanto concerne le attività museali di Electa; inoltre, come già segnalato per il trend dei ricavi, anche sui margini il trimestre riflette la mancata operazione commerciale dell'editore *Star Comics* che aveva trovato attuazione nel primo trimestre del 2024;
- l'area **Libri Education** ha evidenziato nel primo trimestre dell'esercizio 2024, un risultato negativo di 13,2 milioni di Euro, in **miglioramento** rispetto ai (13,8) milioni di Euro registrati nel pari periodo del 2024, per effetto di minori costi operativi e di struttura; si rammenta la non significatività di tale risultato negativo, frutto della già citata stagionalità del business;
- l'area **Retail** ha registrato nel trimestre in esame un risultato pari a 2,3 milioni di Euro evidenziando, nonostante l'impatto negativo derivante dalla chiusura per i tre mesi della libreria Rizzoli Milano, una sostanziale stabilità rispetto all'analogo periodo del 2024 (2,3 milioni di Euro), che conferma il costante miglioramento delle performance che prosegue da diversi anni;
- l'area **Media** ha registrato nel periodo in esame un risultato pari a 5,4 milioni di Euro, in incremento di 2,3 milioni di Euro pari ad una **crescita del 72%** circa rispetto all'esercizio precedente, attribuibile principalmente al segmento delle attività tradizionali (+1,7 milioni di Euro) che hanno beneficiato di maggiori proventi derivanti dai contributi statali e dalla costante ottimizzazione della struttura dei costi;
- l'area **Corporate & Shared Services** ha registrato un margine negativo di 1,8 milioni di Euro, in peggioramento rispetto ai -1,3 milioni di Euro del primo trimestre del 2024, per effetto dei maggiori costi legati ad alcuni progetti di Innovation tra cui quello relativo all'avvio di PLAI, l'acceleratore del Gruppo Mondadori nel campo dell'Intelligenza Artificiale Generativa, e alla migrazione in cloud di tutti i sistemi informativi di Gruppo.

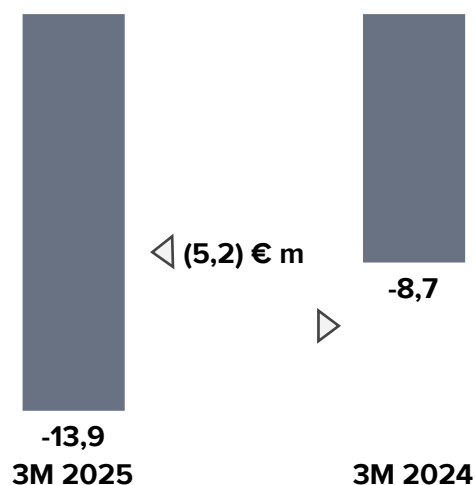
EBITDA Adj. per settore di attività (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.
Libri Trade	9,6	14,8	(5,2)
Libri Education	(13,2)	(13,8)	0,5
Retail	2,3	2,3	(0,1)
Media	5,4	3,2	2,3
Corporate & Shared Services	(1,8)	(1,3)	(0,5)
Intercompany	(0,5)	(0,4)	(0,1)
Totale EBITDA ADJUSTED	1,8	4,8	(3,0)



L'**EBITDA reported** di Gruppo dei primi tre mesi dell'esercizio 2024 si è attestato a **1,3 milioni di Euro**, evidenziando una contrazione di 4,4 milioni di Euro rispetto al medesimo trimestre dell'esercizio precedente che aveva beneficiato, oltre alla dinamica delle componenti gestionali sopra citate, di minori oneri di ristrutturazione e del rilascio di alcuni fondi rischi nell'area Media, stanziati a fronte di passività potenziali che non si sono verificate.

EBITDA per settore di attività (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.
Libri Trade	9,2	14,7	(5,6)
Libri Education	(13,2)	(13,8)	0,5
Retail	2,2	2,3	(0,1)
Media	5,4	4,1	1,3
Corporate & Shared Services	(1,9)	(1,3)	(0,5)
Intercompany	(0,4)	(0,4)	0,0
Totale EBITDA	1,3	5,7	(4,4)

RISULTATO OPERATIVO

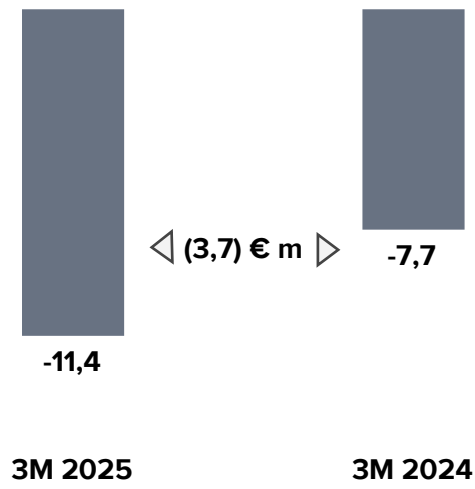


L'**EBIT** del Gruppo Mondadori dei primi tre mesi del 2025, **negativo per 13,9 milioni di Euro**, ha mostrato una flessione pari a 5,2 milioni di Euro rispetto al pari trimestre dell'esercizio 2024, anche riconducibile, oltre a quanto già descritto, ai maggiori ammortamenti contabilizzati nel periodo in esame per complessivi 0,8 milioni di Euro, concentrati in particolare nell'area Libri Trade.

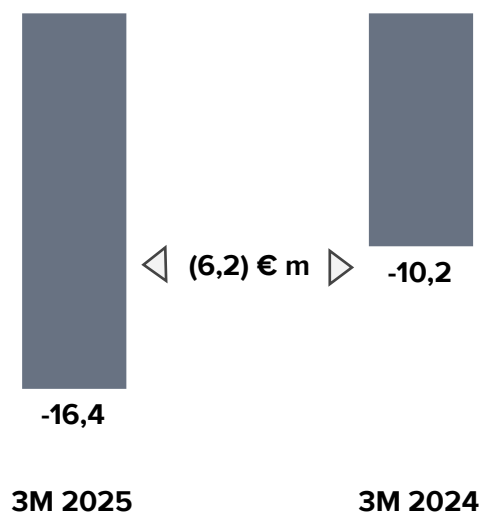
Neutralizzando le componenti straordinarie e gli ammortamenti derivanti dall'allocazione del prezzo delle società acquisite negli ultimi cinque anni (PPA), l'**EBIT Rettificato** del primo trimestre dell'esercizio 2025 si attesterebbe a (11,4) milioni di Euro rispetto ai (7,7) milioni di Euro del pari periodo dell'esercizio precedente.

EBIT per settore di attività (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.
Libri Trade	6,3	12,2	(5,9)
Libri Education	(18,5)	(19,1)	0,6
Retail	(0,9)	(0,5)	(0,4)
Media	3,7	2,5	1,2
Corporate & Shared Services	(4,1)	(3,4)	(0,7)
Intercompany	(0,4)	(0,4)	(0,1)
Totale EBIT	(13,9)	(8,7)	(5,2)

EBIT RETTIFICATO



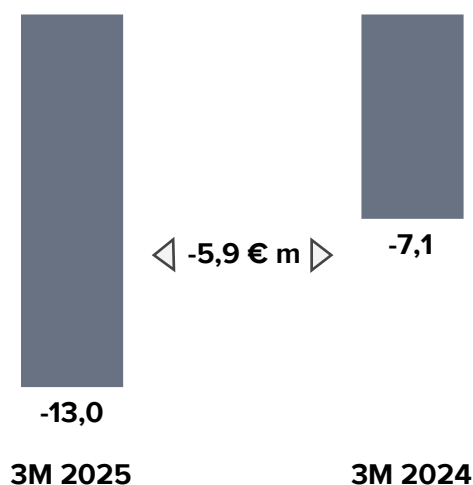
RISULTATO CONSOLIDATO PRIMA DELLE IMPOSTE



Il **risultato consolidato prima delle imposte** del primo trimestre dell'esercizio 2025 è negativo per 16,4 milioni di Euro, in contrazione di circa 6 milioni di Euro rispetto ai (10,2) milioni di Euro del 31 marzo 2024, per l'effetto aggiuntivo del minore contributo **per circa 0,5 milioni di Euro del risultato delle società partecipate e di maggiori oneri finanziari** che hanno registrato complessivamente un **incremento di 0,6 milioni di Euro** derivante principalmente da:

- maggiori interessi bancari sulle linee di finanziamento, per effetto del maggior costo del debito ("all-in cost" - vale a dire comprensivo degli oneri accessori - è risultato pari al 2,66% rispetto al 2,24% del 31 marzo 2024) e del maggior indebitamento medio;
- un più elevato debito IFRS 16.

RISULTATO NETTO

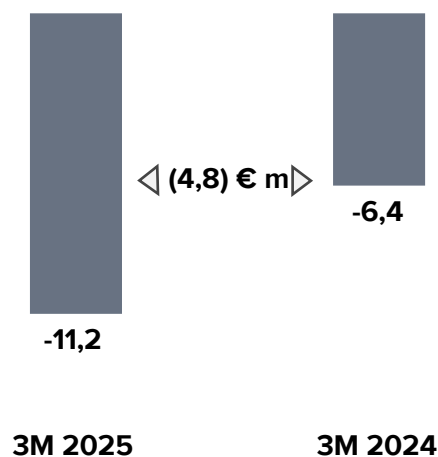


Il **risultato netto del Gruppo al 31 marzo 2025**, dopo la quota di pertinenza di terzi, è **negativo** per **13,0 milioni di Euro**, in flessione di circa 6 milioni di Euro rispetto ai (7,1) milioni di Euro del primo trimestre dell'esercizio 2024, nonostante una minore quota del risultato di pertinenza di terzi derivante dalle acquisizioni, perfezionate nell'esercizio in corso, della quota residua pari al 25% del capitale sociale di ALI nonchè di un'ulteriore quota pari al 24,5% di Edizioni Star Comics.

I **proventi fiscali** del primo trimestre dell'esercizio 2025 sono positivi per 3,5 milioni di Euro rispetto ai 4,1 milioni di Euro al 31 marzo 2024, nonostante un minore risultato ante imposte: tale risultato è frutto di un diverso trattamento fiscale che caratterizza i contributi riconosciuti all'area Media (i contributi carta dei quali la business unit ha beneficiato nel primo trimestre 2024 sono fiscalmente esenti mentre i contributi a fronte del numero di copie vendute ottenuti nel primo trimestre 2025 sono soggetti ad imposizione fiscale).

Il **Risultato Netto Adjusted**, neutralizzate tutte le poste non ricorrenti, **risulterebbe pari a (11,2) milioni di Euro** rispetto ai (6,4) milioni del primo trimestre dell'esercizio precedente.

RISULTATO NETTO RETTIFICATO



DATI PATRIMONIALI E FINANZIARI

CAPITALE INVESTITO NETTO

Il **Capitale Investito Netto di Gruppo al 31 marzo 2025** è risultato pari a **515,0 milioni di Euro**, in crescita del 6% rispetto ai 485,7 milioni di Euro del 31 marzo 2024, per effetto principalmente delle acquisizioni portate a termine negli ultimi dodici mesi, delle aperture dei punti vendita a gestione diretta nell'area Retail nonché degli investimenti sostenuti per la riqualificazione dell'headquarter del Gruppo.

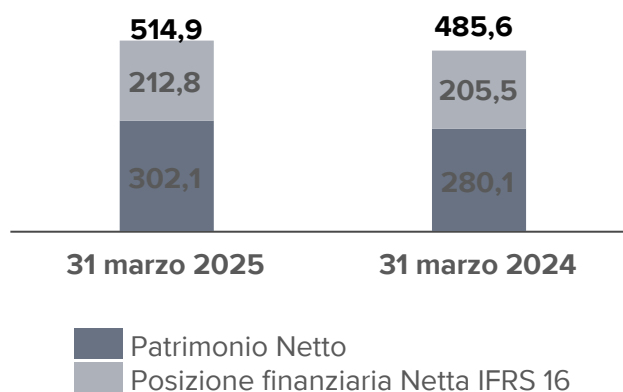
Il **Capitale Circolante Netto** è pari a 43,4 milioni di Euro, in diminuzione del 6% circa dai 46,1 milioni di Euro dei dodici mesi precedenti.

L'**Attivo Fisso Netto** è pari a **528,5** milioni di Euro, in aumento del 4,3 % rispetto ai 506,9 milioni di Euro del 31 marzo 2024, principalmente per effetto del consolidamento delle società oggetto di recente acquisizione, nonché degli investimenti effettuati nell'area Libri Education per le novità editoriali, nell'area Retail per l'apertura di nuove librerie e, nell'area Corporate, per il rinnovamento del headquarter di Segrate.

Escludendo gli effetti dell'IFRS 16, l'Attivo Fisso Netto risulta pari a 455,0 milioni di Euro in crescita del 3,7% rispetto ai 438,5 milioni di Euro al 31 marzo 2024, sempre per i fenomeni sopra citati.

Il **Patrimonio Netto consolidato** al 31 marzo 2025 si è **incrementato di circa 22 milioni di Euro** rispetto all'esercizio precedente, nonostante la distribuzione di circa 31 milioni di Euro di dividendi, per effetto del **positivo risultato netto del Gruppo** pari a circa **56** milioni di Gruppo contabilizzato negli ultimi dodici mesi.

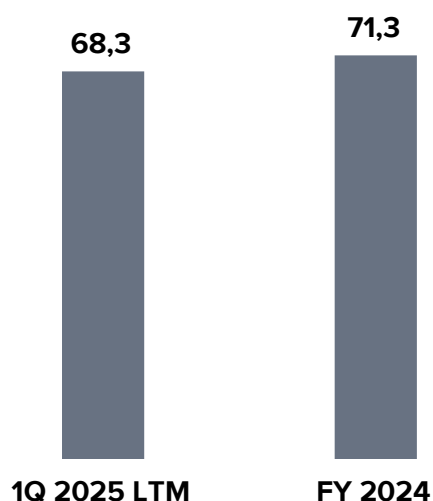
FONTI



La **Posizione Finanziaria Netta escluso IFRS 16** al 31 marzo 2025 è risultata pari a -134,1 milioni di Euro (debito netto), sostanzialmente stabile rispetto ai -133,3 milioni al 31 marzo 2024; **la rilevante generazione di cassa del business** ha consentito di finanziare le acquisizioni di Chelsea Green Publishing e Fatto in Casa da Benedetta nonché la crescente remunerazione agli azionisti senza sostanzialmente incrementare l'esposizione finanziaria del Gruppo.

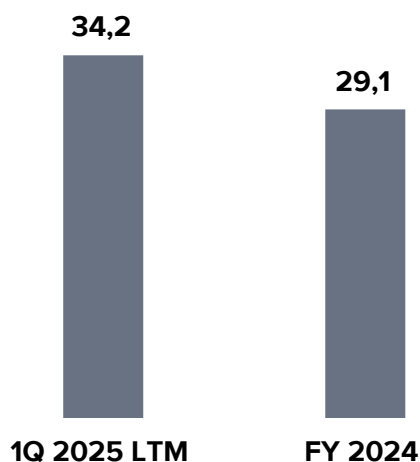
La **Posizione Finanziaria Netta IFRS 16** al 31 marzo 2025, pari a **-212,8 milioni di Euro** (debito netto), è risultata in crescita di circa 7 milioni di Euro dai -205,5 milioni di Euro del 31 marzo 2024, per effetto di una maggiore componente di debito IFRS 16 per circa 6 milioni di Euro ascrivibile al rinnovamento e allo sviluppo del network delle librerie a gestione diretta nell'area Retail.

CASH FLOW ORDINARIO



Il **flusso di cassa** derivante dall'**attività ordinaria** (vale a dire dopo gli esborsi relativi agli oneri finanziari e alle imposte) degli ultimi dodici mesi antecedenti il 31 marzo 2025, pari a oltre **68 milioni di Euro**, consente di finanziare la politica di sviluppo del Gruppo e di remunerare, in misura crescente, gli azionisti senza compromettere la solidità e l'ulteriore rafforzamento finanziario del Gruppo.

FREE CASH FLOW



Al 31 marzo 2025, il **flusso di cassa straordinario è stato negativo per circa 34 milioni** di Euro, principalmente per effetto degli esborsi legati al saldo netto di **acquisizioni e dismissioni per circa 18 milioni di Euro**, agli oneri di ristrutturazione per circa 5 milioni di Euro e ai costi relativi al rinnovamento dell'headquarter di Segrate per circa 6 milioni di Euro.

Di conseguenza, il **Free Cash Flow al 31 marzo 2025, risultato positivo per 34,2 milioni di Euro**, ha confermato la capacità del Gruppo di auto finanziare la propria politica di crescita inorganica.

Il Gruppo ha infine contabilizzato negli ultimi dodici mesi **dividendi destinati ai propri azionisti pari a 31,3 milioni di Euro**.

RISULTATI

ECONOMICI

PER AREA

DI ATTIVITÀ

RISULTATI ECONOMICI PER AREA DI ATTIVITÀ

(Euro/milioni)	Ricavi		EBITDA Adjusted		EBITDA		Ammortamenti e svalutazioni		Risultato operativo	
	3M 2025	3M 2024	3M 2025	3M 2024	3M 2025	3M 2024	3M 2025	3M 2024	3M 2025	3M 2024
Libri Trade	86,7	90,6	9,6	14,8	9,2	14,7	(2,9)	(2,5)	6,3	12,2
Libri Education	8,7	9,2	(13,2)	(13,8)	(13,2)	(13,8)	(5,3)	(5,3)	(18,5)	(19,1)
Retail	47,1	45,4	2,3	2,3	2,2	2,3	(3,1)	(2,8)	(0,9)	(0,5)
Media	33,6	32,0	5,4	3,2	5,4	4,1	(1,7)	(1,7)	3,7	2,5
Corporate & Shared Services	11,7	10,8	(1,8)	(1,3)	(1,9)	(1,3)	(2,2)	(2,1)	(4,1)	(3,4)
Intercompany	(23,3)	(21,9)	(0,5)	(0,4)	(0,4)	(0,4)	—	—	(0,4)	(0,4)
Totale consolidato	164,4	166,1	1,8	4,8	1,3	5,7	(15,2)	(14,4)	(13,9)	(8,7)

La rappresentazione delle aree di attività è effettuata in base all'approccio utilizzato dal management per monitorare le performance del Gruppo, secondo quanto stabilito dall'IFRS 8.

LIBRI TRADE

Mondadori Libri S.p.A. è la società del Gruppo alla quale fanno capo le attività dell'area Libri del segmento **Trade** che comprende:

- le attività editoriali relative alla pubblicazione - sia in formato cartaceo che digitale (e-book e audiolibri) - delle opere di narrativa, saggistica, editoria per ragazzi e varia delle case editrici, con le quali il Gruppo detiene una **posizione di leadership a livello nazionale**, attraverso i marchi **Mondadori, Giulio Einaudi editore, Piemme, Sperling & Kupfer, Frassinelli, Rizzoli, BUR, Fabbri Editori, Rizzoli Lizard e Mondadori Electa**, ai quali si sono affiancati dal 1° aprile 2022 **De Agostini Libri** e, dal 1° luglio 2022, **Star Comics**, il principale editore italiano di fumetti; nel mese di settembre 2024, ha inoltre debuttato in libreria la nuova casa editrice **Silvio Berlusconi Editore**, vocata alla pubblicazione tanto di libri cardine della cultura liberale quanto di pamphlet, con l'obiettivo di generare dibattito sui temi controversi della complessa attualità che stiamo vivendo;
- la società **A.L.I. - Agenzia Libreria International**, attiva nella distribuzione di libri per editori terzi, con un portafoglio clienti di oltre 80 case editrici, la cui acquisizione è stata funzionale al progetto di integrazione verticale lungo la catena del valore del libro (consolidata dal 1° gennaio 2023);
- dal 1° febbraio 2024, la società **Star Shop Distribuzione** (detenuta al 51%), che nella sua componente operativa attiva nella distribuzione di editori terzi nel canale delle fumatte trova rappresentazione contabile nel segmento Libri Trade;
- le attività nell'editoria d'arte e dei libri illustrati, nella quale il Gruppo opera con i marchi **Electa** (specializzata nelle arti visive, nel design e nell'architettura) e **Abscondita**. L'attività del segmento comprende a livello editoriale opere di arte, architettura, cataloghi di mostre, guide museali e libri sponsor nell'editoria d'arte, nonché la gestione delle concessioni museali e l'organizzazione di attività espositive ed eventi culturali;
- la casa editrice **Rizzoli International Publications** che opera nel mercato statunitense con i marchi Rizzoli, Rizzoli New York, Rizzoli Electa e Universe, con il bookshop *Rizzoli Bookstore*, sito a New York, e **Chelsea Green Publishing**, una casa editrice focalizzata sui temi della sostenibilità (declinati in ambito green, salute e benessere), attiva negli Stati Uniti e nel Regno Unito, che Rizzoli International Publications ha acquisito in data 1° maggio 2024.

Andamento del mercato di riferimento

Il mercato italiano del Libro

Il 2025 ha visto un avvio d'anno negativo nel mercato del Libro che ha evidenziato una flessione a valore nel primo trimestre dell'esercizio in corso del 3,4%¹. A quantità, le copie di libri di varia (adulti e ragazzi) vendute sono state pari a 22,7 milioni, in calo del 3,4% rispetto al pari periodo dell'anno precedente.

La sostituzione dell'“APP18” (l'esercizio 2024 ha beneficiato dell'utilizzo dei fondi dedicati fino al 30 aprile) con le Carte della Cultura e del Merito e il differente calendario delle festività Pasquali sono tra le motivazioni principali di tale flessione.

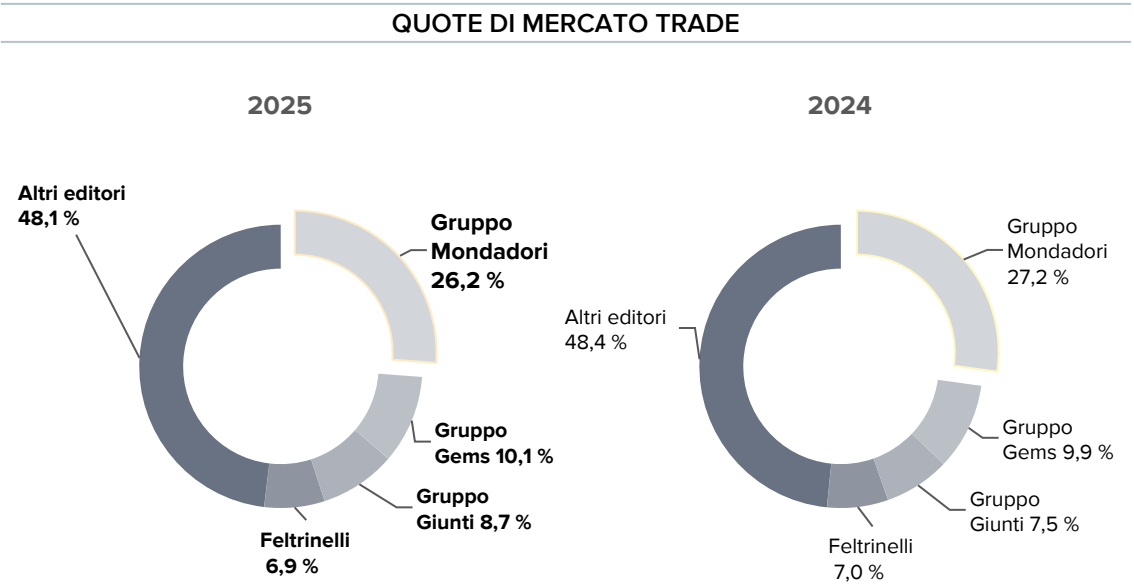
Scomponendo l'andamento nei diversi generi del mercato dell'editoria Trade, si osserva un -2,3% nel segmento della Varia, la prosecuzione della contrazione nel segmento dell'editoria Professionale (-16,2%) e un rallentamento del calo del segmento dei Fumetti (-3,5%).

¹ Fonte: GfK, Marzo 2025

Relativamente ai **canali di vendita**, si segnala come i canali online abbiano maggiormente risentito della sostituzione della “APP18”, facendo registrare una flessione nelle vendite pari a circa il 7% rispetto ai primi tre mesi del 2024, mentre quelle del canale fisico hanno evidenziato una sostanziale stabilità (-1%)².

In tale contesto, le case editrici del Gruppo Mondadori hanno registrato, nel trimestre in esame, una **flessione pari al 7,2%**, risultato peggiore rispetto alla performance del mercato a causa di un piano editoriale delle novità complessivamente meno ricco rispetto all’esercizio precedente e di un rallentamento nelle vendite dei titoli di catalogo.

Il Gruppo Mondadori nel periodo ha comunque mantenuto la propria **leadership a livello nazionale** con una **quota di mercato** che a marzo 2025 è risultata **pari al 26,2%** (27,3% a marzo 2024), come evidenziato nel grafico sottostante.



Fonte: GfK, Marzo 2025 (a valore)

A testimonianza della qualità della propria offerta editoriale, il Gruppo Mondadori ha posizionato, nel corso del primo trimestre, 754 titoli nella classifica dei primi 2.500 libri venduti a valore (758 a marzo 2024) nonchè **4 titoli nella classifica dei primi dieci più venduti**, tra i quali, in particolare, spicca **la seconda posizione del libro “Spera. L’autobiografia” di Papa Francesco** con la casa editrice Mondadori, come evidenziato nella tabella sottostante.

² Fonte: stime interne su dati GfK

#	Titolo	Autore	Casa Editrice
1	Tatà	Perrin Valérie	E/O
2	Spera. L'autobiografia	Papa Francesco	MONDADORI
3	Il Dio dei nostri padri. Il grande romanzo della Bibbia	Cazzullo Aldo	HARPERCOLLINS ITALIA
4	La catastrofica visita allo zoo	Dicker Joel	LA NAVE DI TESEO
5	Socrate, Agata e il futuro. L'arte di invecchiare con filosofia	Severgnini Beppe	RIZZOLI
6	Onyx Storm	Yarros Rebecca	SPERLING & KUPFER
7	Onesto	Vidotto Francesco	BOMPIANI
8	Il canto dei cuori ribelli	Avallone Silvia	LIBRERIA PIENOGIORNO
9	Concorso Agenzia, Dogane e Monopoli	AA. VV.	EDIZIONI GIURIDICHE SIMONE
10	Elogio dell'ignoranza e dell'errore	Carofiglio Gianrico	EINAUDI

Settore museale

Nel settore museale, il Gruppo ha visto, a partire dal 1° maggio 2024, la definitiva cessazione della concessione relativa alla gestione dell'area archeologica romana (Parco del Colosseo).

Andamento economico dell'Area Libri Trade

Libri Trade (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.%
Ricavi	86,7	90,6	(4,4%)
EBITDA Adj	9,6	14,8	(35,3%)
EBITDA	9,2	14,7	(37,7%)
EBIT	6,3	12,2	(48,5%)
<i>Effetti PPA</i>	<i>1,0</i>	<i>0,8</i>	<i>25,0%</i>
EBIT ex PPA	7,3	13,0	(43,9%)

Ricavi

I ricavi dell'esercizio 2025 si sono attestati a **86,7 milioni di Euro**, evidenziando una flessione rispetto all'esercizio precedente pari al 4,4% che si declina come segue:

- **-9,0% delle case editrici;** su tale performance hanno inciso in maniera particolare *Star Comics* - la cui contrazione dei ricavi è da ricondurre sostanzialmente ad un'operazione commerciale effettuata a gennaio 2024 - e il marchio *Mondadori* che risente, nell'esercizio in corso di una differente mensilizzazione del piano editoriale delle Novità rispetto all'esercizio precedente nonché un rallentamento dei rifornimenti relativi ai titoli di Catalogo; anche i ricavi digitali - come meglio dettagliato in seguito - hanno registrato una flessione del 7% circa rispetto al primo trimestre dell'esercizio precedente;

- **+12,7% di Rizzoli International Publications**, grazie al contributo derivante dal consolidamento di Chelsea Green Publishing (dal 1° maggio 2024) al netto del quale i ricavi hanno evidenziato una flessione pari a circa l'1%;
- **+23,2%** nelle **attività di servizi e distribuzione di editori terzi**, che hanno beneficiato di un mese aggiuntivo nel consolidamento delle attività distributive di Star Shop rispetto al primo trimestre dell'esercizio 2024;
- **-28,3%** di **Electa** che aveva beneficiato, nei primi mesi del 2024, delle attività legate alla gestione della bigliettazione e dei servizi svolti nell'area archeologica romana del Colosseo, in base alla concessione terminata nell'aprile dello scorso esercizio.

Ricavi Libri Trade (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Case editrici	61,9	68,0	(9,0%)
Electa/Abscondita (arte, mostre e musei)	3,1	4,4	(28,3%)
Rizzoli International Publications (incl. Chelsea Green Publishing)	11,5	10,2	12,7%
Distribuzione e altri servizi	10,7	8,7	23,2%
Intercompany	(0,5)	(0,7)	n.s.
Totale ricavi	86,7	90,6	(4,4%)

Case editrici: il segmento **Hardcover** ha registrato la pubblicazione, in particolare, dei seguenti titoli:

- **Mondadori:** nella Narrativa Italiana da segnalare *“L’antico amore”* di M. De Giovanni, in Young Adult *“L’alba sulla mietitura”* di S. Collins e nella Saggistica il titolo *“Spera. L’autobiografia”* di Papa Francesco. Si evidenzia inoltre l’esordio di C. Gily con *“Aspettami al caffè Napoli”* ed il buon andamento dei titoli del catalogo di Gotto e Volo, oltre al notevole riscontro di una voce di ampia rilevanza socio – culturale di F. Faggin con il titolo di *“Oltre l’invisibile”*.
- **Einaudi:** in Stile Libero si segnalano *“Il giorno dell’ape”* di P. Murray, *“C’era la luna”* di S. Dandini, e *“La famiglia”* di J. Nesbo, nella Narrativa Italiana *“Malbianco”* di M. Desiati. Si segnala anche il buon andamento di *“Elogio dell’ignoranza e dell’errore”* di G. Carofiglio e il titolo di catalogo *“Il conte di Montecristo”* di A. Dumas.
- **Rizzoli:** nella Saggistica *“Socrate, Agata e il futuro”* di B. Severgnini, *“Craxy, l’ultimo vero politico”* di A. Cazzullo e nella Narrativa Straniera *“Ti ricordi di Sarah Leroy”* di M. Vareille. Si segnala anche il buon andamento del titolo di catalogo *“Tutta la vita che resta”* di R. Recchia e *“Cuore nero”* di S. Avallone. Di rilevanza socio - culturale e politica segnaliamo *“Dynasty”* di M. Giordano.
- **Sperling & Kupfer:** nella Narrativa Straniera *“Onyx storm”* di R. Yarros, nella Narrativa Italiana *“Game of Desire”* e *“Game of gods”* di H. Riley e *“Limitless. Senza Paura”* di B. Karim. Si segnalano i titoli della trilogia *“Love me love me”* di S. Stefania nel Paperback.
- **Piemme:** nella Saggistica *“L’orso bianco era nero”* di R. Vecchioni, *“L’influencer”* di M. Renzi e *“Non ci sono buone notizie”* di A. Rizzoli. Nel segmento Ragazzi, inoltre, la casa editrice conserva la sua posizione di riferimento con le pubblicazioni di Geronimo Stilton.
- **Mondadori Electa:** nella Varia *“Il duello della leggenda”* di L. Locustre, *“...E vedi che ti mangi”* di I. De Simone. Si segnala inoltre l’ottimo andamento di *“In cucina con la friggitrice ad aria”* di Benedetta Rossi.

- **Silvio Berlusconi Editore:** buon esordio dell'intellettuale russo A. Baunov con il saggio *“La fine del regime”*
- **De Agostini Libri:** nei Ragazzi *“Boys Of Tommen 4.1 Redeeming 6”* di C. Walsh e *“The night ends with fire”* di K. X. Song e nella Saggistica *“E ho smesso di chiamarti papà”* di C. Darian. Inoltre segnaliamo il buon andamento di catalogo della serie *“Boys of Tommen”* di Walsh
- **StarComics:** nel segmento dei fumetti, si è consolidato anche nel corso dell'esercizio 2025 il successo delle serie Dragon Ball e One Piece.

I ricavi relativi alle vendite degli **e-book e degli audiolibri**, che rappresentano circa il **7%** dei ricavi editoriali complessivi, hanno registrato un calo pari al 7,3% rispetto al pari periodo dello scorso anno: la flessione registrata dagli e-book (-2,3%) è sostanzialmente allineata all'andamento del mercato nel periodo in esame, mentre la più rilevante contrazione degli audiolibri risente dell'adozione di politiche commerciali attuate dai distributori che hanno ridotto il ricavo per ora ascoltata. Nel dettaglio:

- i principali titoli venduti in formato e-book sono stati *“Onyx Storm”* di R. Yarros e tutti i suoi titoli di catalogo (Sperling & Kupfer), *“Il giorno dell'ape”* di P. Murray (Einaudi), *“Tutta la vita che resta”* di R. Recchia (Rizzoli), *“Socrate, Agata e il futuro”* B. Severgnini (Rizzoli). Il catalogo di e-book al 31 marzo 2025 contava oltre 37.000 titoli;
- i titoli maggiormente ascoltati tra gli **audiolibri**, come per gli e-book, sono stati la novità ed il catalogo di R. Yarros (Sperling & Kupfer), *“Tutta la vita che resta”* di R. Recchia e *“Succede sempre qualcosa di meraviglioso”* di G. Gotto.

Electa: nel primo trimestre dell'esercizio 2025 ha registrato complessivamente ricavi per **3,1** milioni di Euro in calo del 29% circa rispetto ai 4,4 milioni di Euro del pari periodo del precedente esercizio dato che l'ambito museale aveva beneficiato, nei primi mesi del 2024, delle attività legate alla concessione di Roma archeologica (Parco del Colosseo e altri Istituti), giunte a scadenza nell'aprile dello scorso esercizio.

Sono proseguite positive le vendite di libri e merchandising presso i bookshop in concessione e anche l'attività editoriale è risultata in incremento grazie alla pubblicazione e vendita di alcuni titoli sponsorizzati.

Rizzoli International Publications ha registrato nel corso del primo trimestre dell'esercizio 2025 ricavi consolidati pari a 11,5 milioni di Euro circa, in crescita del 12,7% rispetto al pari trimestre del 2024, per effetto dell'ingresso nel perimetro di consolidamento dal 1° maggio di Chelsea Green Publishing (ricavi pari a 1,0 milione di Euro nel trimestre in esame). I ricavi like-for-like hanno evidenziato una flessione dell'1,5% nonostante il positivo impatto del tasso di cambio Euro/ USD (pari a 0,3 milioni di Euro) per effetto della presenza del titolo di successo Barbie di cui aveva beneficiato il primo quarter del 2024.

Permangono positive le performance delle vendite retail nel bookstore di New York.

Attività di distribuzione e altri servizi: i ricavi derivanti dalle attività di distribuzione di libri e altri servizi per conto di editori terzi nel primo trimestre dell'esercizio 2025 sono stati pari a 10,7 milioni di Euro, in crescita del **23,2%** rispetto ai 8,7 milioni di Euro dei primi tre mesi dell'esercizio precedente, per effetto del maggiore contributo derivante dal consolidamento per l'intero trimestre delle attività distributive di Star Shop (dal 1° febbraio 2024).

Margini Operativi

L'**EBITDA adjusted** dell'area Libri Trade del primo trimestre 2025 si è attestato a **9,6 milioni di Euro**, **evidenziando una contrazione pari a circa 5 milioni di Euro**, riconducibile al minor margine derivante dal calo dei ricavi del periodo, sia relativi al prodotto cartaceo che digitale; inoltre, come già segnalato per il trend dei ricavi, anche sui margini la flessione registrata nel trimestre è in parte attribuibile all'operazione commerciale dell'editore *Star Comics* che aveva trovato attuazione nei primi mesi del 2024.

L'**EBITDA reported** - pari a **9,2 milioni di Euro** - è risultato in calo di 5,5 milioni di Euro, confermando la dinamica operativa sopra citata.

L'**EBIT** del primo trimestre dell'esercizio 2025 è stato pari a **6,3 milioni di Euro** rispetto ai 12,2 milioni di Euro del pari periodo dell'esercizio 2024. Su tale risultato hanno inciso maggiori ammortamenti per 0,3 milioni di Euro. Al netto degli ammortamenti derivanti dal processo di PPA, il risultato operativo dell'area Libri Trade, pari a 7,3 milioni di Euro, avrebbe mostrato un calo di 5,7 milioni di Euro rispetto all'analogo trimestre dell'esercizio precedente.

LIBRI EDUCATION

Mondadori Education S.p.A. è la società del Gruppo alla quale fanno capo le attività dell'area Libri nel segmento dell'**editoria scolastica** e, in misura contenuta, **universitaria**.

Nell'editoria scolastica, il Gruppo Mondadori opera attraverso tre case editrici, **Mondadori Education**, **Rizzoli Education** e **D Scuola**, proponendo libri di testo, corsi, sussidi didattici e contenuti multimediali per tutti gli ordini di insegnamento, dalla scuola primaria alle secondarie di primo e secondo grado, all'università, sia con marchi di proprietà che attraverso la distribuzione di editori terzi (prevalentemente per l'insegnamento delle lingue straniere).

Le case editrici del Gruppo Mondadori nell'ambito dell'editoria **Scolastica** hanno conseguito, nell'esercizio 2024 una **quota di mercato** (adozionale) pari al **32% circa**, confermando la propria leadership sia nella scuola primaria che in quella secondaria.

Oltre al prodotto tradizionale in forma cartacea e digitale, l'offerta delle società dell'area Libri Education include percorsi su temi trasversali quali inclusione, orientamento, STEM, educazione civica, ambiente e cittadinanza digitale nell'ottica di offrire a studenti, studentesse e docenti, risorse didattiche e strumenti che supportino il potenziamento delle competenze di base, la riduzione dell'abbandono scolastico e l'innovazione didattica, in linea con gli obiettivi del PNRR fissati per il sistema istruzione.

Nel 2024, grazie al progetto di convergenza digitale, è stata completata la nuova piattaforma digitale, integrata per le tre case editrici, **Hub Scuola**.

Andamento del mercato di riferimento

Le attività dell'editoria **Scolastica** sono caratterizzate da una stagionalità che prevede che le vendite si concentrino nella seconda metà dell'anno ad esito della campagna adozionale: di conseguenza, le relative quote di mercato per l'esercizio 2025 non sono ancora disponibili.

Andamento economico dell'Area Libri Education

Libri Education (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.%
Ricavi	8,7	9,2	(5,7%)
EBITDA Adj	(13,2)	(13,8)	n.s.
EBITDA	(13,2)	(13,8)	n.s.
EBIT	(18,5)	(19,1)	n.s.
<i>Effetti PPA</i>	0,8	0,8	—%
EBIT ex PPA	(17,7)	(18,3)	n.s.

Ricavi

Sempre in relazione alla stagionalità del business Education che vede nella seconda metà dell'esercizio la contabilizzazione dei ricavi associati alla vendita dei testi scolastici, i ricavi realizzati nei primi tre mesi non sono rappresentativi del trend dell'intero esercizio in quanto esprimono tipicamente meno del 5% del dato annuale.

Nel primo trimestre del 2025, le attività del business scolastico hanno registrato complessivamente **ricavi per 8,7 milioni di Euro**, in contrazione del 5,7% rispetto al primo trimestre del 2024 (9,2 milioni di Euro) con una variazione negativa ascrivibile alla dinamica dei rifornimenti ai clienti direzionali.

Margini Operativi

L'**EBITDA Adjusted** dell'area Libri Education nel primo trimestre dell'esercizio 2025 si è attestato a (13,2) milioni di Euro, in **miglioramento** rispetto ai (13,8) milioni di Euro registrati nel pari periodo del 2024, per effetto di minori costi operativi e di struttura; si rammenta la non significatività di tale risultato negativo, frutto della già citata stagionalità del business, che vede la contabilizzazione, nel primo trimestre, dei costi della struttura operativa e di sviluppo dei libri di testo oggetto di commercializzazione durante la campagna adozionale che trova completamento alla fine del mese di maggio.

L'**EBITDA reported** - pari a **(13,2) milioni di Euro** - sia nel primo trimestre dell'esercizio 2025 che nel periodo omologo dell'esercizio precedente è perfettamente allineato all'**EBITDA Adjusted**, mentre l'**EBIT** ha evidenziato il medesimo trend attestandosi a (18,5) milioni di Euro rispetto ai (19,1) milioni di Euro del primo trimestre 2024, .

Escludendo gli effetti contabili derivanti dal processo di Purchase Price Allocation relativo a D Scuola, il risultato operativo dell'area Libri Education si attesta a (17,7) milioni di Euro.

RETAIL

Il Gruppo Mondadori è presente in Italia, **attraverso Mondadori Retail S.p.A.:**

- nel mercato fisico con il più esteso network di librerie: un presidio culturale presente in maniera capillare sull'intero territorio nazionale grazie a **oltre 500 punti vendita** a insegna Mondadori diffusi in tutte le regioni e province italiane, dalle grandi città ai centri più piccoli, al quale si aggiungono gli shop-in-shop e i corner Club Mondolibri.
- **online** con il sito di e-commerce mondadoristore.it e con la formula *Bookclub*.

È proseguita anche in questo esercizio la politica di **sviluppo e manutenzione del network fisico** messa in atto negli ultimi anni.

Per quanto riguarda i **negozi diretti**, è proseguito il percorso di rinnovamento e sviluppo della rete attraverso:

- la trasformazione dei negozi esistenti grazie a progetti di transfer/downsizing/remodelling;
- lo sviluppo selettivo della rete basato su un format ormai consolidato in termini di dimensioni e value proposition, con una decisa focalizzazione sul prodotto libro.

I negozi diretti, saliti a 55 unità a fine marzo, continueranno la propria espansione nel corso dell'esercizio 2025, nel corso del quale è prevista l'apertura di una decina di nuovi punti vendita.

Per ciò che concerne i **punti vendita in franchising**, caratterizzati prevalentemente da negozi di prossimità in comuni di piccole/medie dimensioni, è proseguita la progressiva **focalizzazione sul formato Bookstore**, libreria di medie dimensioni e con fatturato rilevante, attraverso l'apertura di nuove librerie e azioni di refitting di librerie esistenti.

A partire dal 1° febbraio 2024 è entrato a fare parte del network di punti vendita che fanno riferimento all'area, la rete di fumetterie di **Star Shop** che, al 31 marzo 2025, contava 19 punti di vendita a gestione diretta e 42 punti vendita in franchising.

Andamento del mercato di riferimento

Il mercato del libro in Italia a fine marzo ha registrato una flessione pari al 3,4%³ rispetto al 2024; in tale contesto, si evidenzia una lieve decrescita del canale fisico (-1,3%) e un andamento negativo più marcato del canale online (stimato al -6,8%).

In un mercato del libro in calo, **l'area Retail del Gruppo Mondadori si è mantenuta stabile (+0,1%) e ha continuato a registrare una performance superiore al mercato**; di conseguenza, **la market share di Mondadori Retail si attesta al 12,8% (+0,5% rispetto al primo trimestre dell'anno precedente)** grazie al contributo dei negozi diretti e franchising che si sono mantenuti sulla soglia del 20% nel canale fisico oltre che da una buona tenuta del canale online.

Complessivamente l'area Retail ha mostrato un'ottima resilienza, in un contesto del mercato del libro negativo e in un più generale calo dei consumi.

³ Fonte: dati GfK (a valore) che includono i seguenti canali: online, GD, catene librerie e librerie indipendenti

Andamento economico dell'Area Retail

I dati economici del primo trimestre 2025 evidenziano un'ulteriore crescita dei ricavi e una lieve contrazione dei margini dell'area Retail; si segnala inoltre che, dal 1° febbraio 2024, i ricavi e i margini derivanti dalle attività di Star Shop (punti vendita diretta e affiliati oltre al canale e-commerce), sono contabilizzati in questa area di business.

Retail (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Ricavi	47,1	45,4	3,7 %
EBITDA Adj	2,3	2,3	(2,8)%
EBITDA	2,2	2,3	(4,6)%
EBIT	(0,9)	(0,5)	n.s.

Ricavi

Nel primo trimestre dell'esercizio 2025 l'area Retail ha registrato **ricavi complessivi (book e extra-book) per 47,1 milioni di Euro, con un incremento di 1,7 milioni di Euro (+3,7%)** rispetto all'esercizio precedente, includendo i ricavi delle fumetterie e del sito e-commerce di Star Shop Retail, consolidati dal 1° febbraio 2024.

La **crescita dei ricavi a livello organico** (esclusi i ricavi di Star Shop Retail), pari al **+1,5%** (+0,7 milioni di Euro), sarebbe stata **ancora più importante e pari al 3,8% senza l'impatto negativo** (pari a circa 1,0 milione di Euro nel primo trimestre del 2025) **della chiusura temporanea della libreria Rizzoli Milano**, dovuta al *restyling* del punto vendita realizzato in occasione del rinnovo della convenzione con il Comune di Milano.

Il continuo lavoro di sviluppo e rinnovamento dei negozi esistenti e la focalizzazione sul core business del libro hanno consentito al *network* di librerie Mondadori Store di consolidare il proprio ruolo sul mercato, nonostante **un lieve calo dei ricavi del prodotto libro (-0,4 milioni di Euro, -1,3% rispetto a marzo 2024)** dovuto alla già citata contrazione del mercato di riferimento.

Nel dettaglio, l'evoluzione dei ricavi per canale:

Ricavi (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Bookstore diretti	17,7	17,1	3,4%
Bookstore Franchising	21,3	20,8	2,3%
Online	3,0	3,0	(0,3)%
Star Shop Retail	2,6	1,6	63,3%
Store	44,6	42,5	4,9%
Bookclub e Altro*	2,4	2,8	(13,8)%
Totale ricavi	47,1	45,4	3,7%

Analizzando **le vendite per canale** si evidenzia:

- un'ulteriore crescita dei ricavi delle **librerie dirette** (+3,4% rispetto al pari trimestre dell'esercizio precedente) nonostante l'impatto negativo della già citata chiusura temporanea della libreria Rizzoli Milano, senza la quale la crescita sarebbe stata del +9,3% rispetto al primo trimestre 2024;
- la continua crescita delle **librerie in franchising** (+2,3% rispetto all'analogo periodo dell'esercizio precedente);
- la stabilizzazione del canale **online** (-0,3% rispetto al primo trimestre 2024) nonostante la modifica dei criteri di assegnazione della Carta Cultura (ex APP18) abbia impattato significativamente le vendite di questo canale;
- l'impatto positivo dei ricavi derivanti dalla gestione delle **fumetterie (dirette e in franchising) e del sito e-commerce di Star Shop**, consolidati dal 1° febbraio 2024;
- la contrazione dei ricavi contabilizzati nella voce Bookclub e Altro.

Per quanto riguarda le **categorie merceologiche**:

- il **Libro**, core business del Gruppo Mondadori, è risultato la principale componente dei ricavi (circa l'80% del totale), registrando **una lieve decrescita, a livello complessivo, del -1,3%** rispetto ai primi tre mesi del 2024, derivante principalmente dal già descritto contesto di mercato poco favorevole.
- il fatturato Extra Libro ha mostrato un trend positivo (+25,8% rispetto al primo trimestre 2024), in particolare grazie a vendite one-off di prodotti di cartoleria.

Margini operativi

L'area Retail ha presentato, nei primi tre mesi dell'esercizio 2025, un **EBITDA Adjusted** pari a **2,3** milioni di Euro, sostanzialmente stabile rispetto al pari trimestre dell'esercizio precedente. Tale risultato conferma una progressione e un costante miglioramento delle performance che prosegue da diversi anni ed è stato raggiunto nonostante l'impatto negativo (pari a 0,25 milioni di Euro) derivante dalla chiusura della libreria Milano Rizzoli legata al progetto di ristrutturazione.

Anche l'**EBITDA reported**, attestatosi a 2,2 milioni di Euro, ha fatto rilevare il medesimo andamento rispetto al primo trimestre del 2024; nel periodo di riferimento, non si sono registrati componenti straordinari legati a costi di ripristino negozi/ristrutturazione personale.

Il **Risultato Operativo (EBIT)**, pari a **-0,9 milioni di Euro**, ha registrato una piccola flessione rispetto al pari trimestre dell'esercizio 2024, per via dei maggiori ammortamenti contabilizzati nel periodo in corso e dei già citati impatti negativi derivanti dalla già citata chiusura temporanea per ristrutturazione della libreria Rizzoli Milano.

MEDIA

Mondadori Media S.p.A. è la società del Gruppo che raggruppa tutte le attività legate allo sviluppo dei brand media e delle attività digitali in ottica multicanale.

Le attività tradizionali **print** includono:

- la pubblicazione delle testate periodiche (12 al 31 marzo 2025) e la relativa raccolta pubblicitaria, nonché dei collaterali in abbinamento alle riviste;
- le attività di gestione degli abbonamenti delle testate periodiche e quotidiane, sia per le pubblicazioni del Gruppo sia per quelle degli editori terzi, curate da **Direct Channel**. A questo si aggiungono i servizi relativi alla gestione dei database per clienti del terzo settore.

Le attività **digitali** includono:

- la gestione completa di **siti web e profili social** leader nelle principali verticalità tematiche (Cucina, Salute & Benessere, Femminili Gen Z, Young, Parenting), che da fine 2024 include anche il brand **Fatto in Casa da Benedetta**, e la valorizzazione dei relativi spazi pubblicitari tramite concessionarie di pubblicità esterne;
- il business delle **Social Agency**, in particolare delle talent agency *Zenzero* e *Power*, che gestiscono i principali creator del mondo food e del beauty & fashion con l'obiettivo di sviluppare le proprie attività nel segmento dell'influencer marketing;
- il polo **MarTech**, composto da **Adkaora**, **Hej!** e, in Spagna, da **Adgage**, specializzato nell'offerta di soluzioni di mobile advertising, proximity marketing, performance marketing e marketing conversazionale.

Nel 2025 il Gruppo Mondadori si è confermato quale **editore multimediale leader in Italia**:

- nel print con **12 testate e 8,5 milioni lettori**⁴; la quota di mercato di Mondadori (in termini di diffusione) si è attestata al **20,1%**, stabile rispetto a marzo 2024 (20,3%)⁵;
- nel web con **13 brand** e circa **33 milioni** di utenti unici medi mese⁶ con una reach del 73% circa;
- nei social con una **fanbase** al 31 marzo 2025 di **circa 129 milioni** con **112 profili**.

Nel mese di ottobre 2024, attraverso l'acquisizione del 51% di **Fatto in Casa da Benedetta**, è stata avviata una partnership strategica con Benedetta Rossi per consolidare la posizione di Mondadori Media quale più importante player multimediale italiano nel settore food & cooking.

Andamento del mercato di riferimento

I mercati di riferimento dei primi due mesi dell'esercizio 2025 hanno evidenziato i seguenti andamenti:

- il mercato pubblicitario (esclusi search, social, classified e OTT) ha registrato complessivamente un incremento dello 0,6% rispetto ai primi due mesi dell'esercizio precedente; per quanto riguarda i singoli segmenti si rileva: digital -2,6% (esclusi Over The Top), TV +1,5%, quotidiani -5,9%, radio +6,1% e periodici -3,2%⁷;

⁴ Fonte: Audipress III, 2024

⁵ Fonte interna: Press di, febbraio 2025, a valore

⁶ Fonte: Comscore (web+social), marzo 2025

⁷ Fonte: Nielsen, febbraio 2025

- il mercato delle diffusioni per i periodici è diminuito del 9,1%⁸;
- il mercato dei collaterali ha registrato una contrazione pari al 29%⁹ circa.

Andamento economico dell'area Media

Media (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Ricavi	33,6	32,0	5,0%
EBITDA Adj	5,4	3,2	72,2%
EBITDA	5,4	4,1	31,3%
EBIT	3,7	2,5	50,2%

Nell'esercizio 2025, l'area Media ha registrato nel primo trimestre ricavi per 33,6 milioni di Euro, mostrando **un incremento del 5%** rispetto al pari periodo dell'esercizio precedente, frutto della **forte crescita della componente Digital che ha più che compensato la flessione strutturale fatta registrare dalle attività tradizionali**.

Media (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var. %
Diffusione	10,5	11,4	(8,1%)
Vendite congiunte	2,4	2,7	(10,7%)
Pubblicità Print	1,4	1,2	15,6%
Distribuzione/Altri ricavi	3,4	3,3	3,1%
Totale ricavi print	17,8	18,7	(4,9%)
Pubblicità Editore	6,3	5,8	8,7%
Pubblicità MarTech	9,1	7,5	21,9%
Altro	0,5	0,1	549,3%
Totale ricavi digital	15,9	13,3	19,0%
Totale ricavi	33,6	32,0	5,0%

In particolare:

- le **attività digitali**, che rappresentano il **47% circa dei ricavi** complessivi dell'area, hanno mostrato, nell'esercizio 2025, **una crescita pari al 19% (+14% circa a parità di perimetro)**, derivante in particolare dalla positiva performance del segmento del MarTech (+22% circa) e dagli ottimi risultati rilevati dalle social agency;
- le **attività tradizionali** in ambito print, sono risultate **in flessione del 5% circa**, a causa della contrazione strutturale delle vendite congiunte e delle diffusioni rilevata nel periodo in esame:

⁸ Fonte interna: Press di, febbraio 2025, a valore

⁹ Fonte interna: Press di, febbraio 2025, a valore

- vendite congiunte in contrazione di circa l'11% per effetto del decremento delle vendite legate ai prodotti Home Video e Musica, mantenendo tuttavia una buona redditività in linea con l'esercizio precedente;
- diffusioni (edicola + abbonamenti) in calo del 7,9%;
- pubblicità print: incremento del 15,6% grazie alla positiva performance della raccolta pubblicitaria dei brand *TV Sorrisi e Canzoni*, *Chi e Interni*;
- gli altri ricavi, che includono quelli relativi all'attività di gestione abbonamenti e sistemi per il no profit, hanno registrato, rispetto al pari periodo dell'esercizio precedente, una crescita pari al 3% circa.

Margini operativi

L'**EBITDA adjusted** dell'area Media nel primo trimestre dell'esercizio 2025 si è attestato a **5,4 milioni di Euro** evidenziando una **crescita del 72%** circa rispetto all'esercizio precedente ascrivibile principalmente al segmento delle attività tradizionali.

In particolare:

- nell'area **print**, nonostante la contrazione dei ricavi diffusionali, i maggiori proventi derivanti dai contributi statali e la costante ottimizzazione della struttura dei costi hanno consentito il **miglioramento del margine per circa 1,7 milioni di Euro**;
- nell'area **digital**, l'EBITDA Adj. è risultato in **incremento di circa 0,6 milioni di Euro** rispetto al pari periodo dell'esercizio precedente grazie ai maggiori ricavi registrati, all'incremento della marginalità nel complesso nonché al contributo delle attività recentemente acquisite legate al brand *Fatto in Casa da Benedetta*.

L'**EBITDA reported** è risultato pari a **5,4 milioni di Euro, in crescita** rispetto ai 4,1 milioni di Euro del primo trimestre dell'esercizio 2024, nonostante quest'ultimo avesse beneficiato della contabilizzazione del rilascio di alcuni fondi rischi, stanziati a fronte di passività potenziali che non si sono verificate.

L'**EBIT** è di conseguenza risultato positivo per **3,7 milioni di Euro**, evidenziando il medesimo incremento sopra descritto (**+1,2 milioni di Euro**).

CORPORATE & SHARED SERVICES

Nel settore **Corporate & Shared Service** sono comprese, oltre alle strutture del vertice aziendale, le funzioni di Shared Service impegnate nell'attività di servizio a favore delle società del Gruppo e delle diverse aree di business.

Tali servizi sono riconducibili essenzialmente alle attività di: Amministrazione, Pianificazione e Controllo, Tesoreria e Finanza, Acquisti, IT, Gestione Risorse Umane, Logistica, Affari Legali e Societari e Comunicazione.

I **ricavi**, che nel primo trimestre dell'esercizio 2025 hanno registrato un incremento del 8,8% circa rispetto al pari periodo del 2024, sono costituiti essenzialmente dalla remunerazione dei servizi erogati a società controllate e collegate.

Il **margine operativo lordo rettificato** dell'area è negativo per -1,8 milioni di Euro e risulta in peggioramento rispetto ai -1,3 milioni del primo trimestre dell'esercizio 2024, per effetto di maggiori costi legati ad alcuni progetti speciali tra i quali l'avvio di **PLAI**, l'acceleratore del Gruppo Mondadori dedicato alle startup nel campo dell'Intelligenza Artificiale Generativa, e un progetto relativo alla migrazione in Cloud dei sistemi informativi di Gruppo.

Includendo anche elementi non ordinari, il **margine operativo lordo** complessivo presenta la stessa dinamica rispetto all'esercizio precedente.

L'**EBIT** dell'area, pari a -4,1 milioni di Euro, ha registrato una flessione pari a 0,7 milioni di Euro rispetto al pari trimestre dell'esercizio precedente (-3,4 milioni nel 2024) anche per effetto di maggiori ammortamenti derivanti dalla prima fase degli investimenti del progetto citato relativo ai sistemi informativi in Cloud e degli investimenti per la riqualificazione dell'headquarter.

Corporate & Shared Services (Euro/milioni)	3M 2025	3M 2024	Var.
Ricavi	11,7	10,8	0,9
EBITDA Adj	(1,8)	(1,3)	(0,5)
EBITDA	(1,9)	(1,3)	(0,5)
EBIT	(4,1)	(3,4)	(0,7)

SITUAZIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE

La Posizione Finanziaria Netta del Gruppo Mondadori (escluso IFRS16) al **31 marzo 2025 riflette un debito netto di 134,0 milioni di Euro, sostanzialmente stabile rispetto ai (133,2) milioni del 31 marzo 2024**; la significativa generazione di cassa realizzata dai business del Gruppo nei dodici mesi precedenti ha infatti consentito di far fronte agli esborsi sostenuti per il pagamento dei dividendi agli azionisti e per la politica di crescita inorganica attuata da Gruppo, senza sostanzialmente aumentarne l'esposizione finanziaria.

La Posizione Finanziaria Netta IFRS 16 si è attestata a -212,8 milioni di Euro in incremento rispetto ai (205,5) milioni di Euro del 31 marzo 2024, e include una componente di debito IFRS 16 di -78,7 milioni di Euro, in crescita dai 72 milioni di Euro circa del 31 marzo 2024 a causa delle discontinuità di perimetro che hanno caratterizzato l'area Trade e per effetto delle aperture di 9 nuovi punti vendita e del rinnovo di alcuni contratti di affitto dei negozi a gestione diretta dell'area Retail.

Posizione finanziaria netta (Euro/milioni)	31 marzo 2025	31 dicembre 2024	31 marzo 2024
Cassa ed altre disponibilità liquide equivalenti	51,9	111,3	21,3
Attività (passività) in strumenti finanziari derivati	2,0	2,2	5,7
Altre attività (passività) finanziarie	(14,2)	(31,7)	(29,4)
Finanziamenti (breve e medio/lungo termine)	(173,8)	(173,6)	(130,9)
Attività (passività) finanziarie destinate alla dismissione	0,0	0,0	0,0
Posizione finanziaria netta escluso IFRS16	(134,0)	(91,7)	(133,2)
Debiti finanziari IFRS16	(78,7)	(81,2)	(72,3)
Posizione finanziaria netta totale	(212,8)	(173,0)	(205,5)

Le linee di credito complessivamente a disposizione del Gruppo al 31 marzo 2025 ammontano a 572,9 milioni di Euro, di cui 350,0 milioni di Euro *Committed*.

Gli affidamenti a breve termine del Gruppo, pari a 222,8 milioni di Euro, non utilizzati al 31 marzo 2025, sono costituiti da linee finanziarie di scoperto in c/c, da anticipazioni s.b.f. e da linee di "denaro caldo".

Le linee di credito *Committed*, concesse da primari istituti di credito, sono costituite da:

- contratto di finanziamento in pool da 200,0 milioni di Euro al 31 marzo 2025, stipulato a maggio 2021, con scadenza al 31 dicembre 2026;
- contratto di finanziamento Bilaterale RCF da 50,0 milioni di Euro, stipulato a luglio 2024, scadenza 30 luglio 2029;
- contratto di finanziamento Bilaterale *Term Loan Amortizing* da 50,0 milioni di Euro, stipulato a settembre 2024, scadenza 27 settembre 2029;
- contratto di finanziamento Bilaterale *Term Loan Bullet* da 50,0 milioni di Euro, stipulato a dicembre 2024, scadenza 29 dicembre 2028.

(Euro/milioni)	Affidamenti	Di cui non utilizzati	Di cui con copertura rischio tasso
Pool 2021			
Term Loan A	31,7 ¹⁰	—	31,7
RCF	125,0 ¹¹	125,0	—
Acquisition Line C	43,3 ¹²		40,0
Totale	200,0	125,0	71,7
Finanziamento Bilaterale RCF	50,0¹³	50,0	
Finanziamento Bilaterale Term Loan Amortizing	50,0¹⁴		50,0
Finanziamento Bilaterale Term Loan Bullet	50,0¹⁵		50,0
Totale	350,0	175,0	171,7

Nel seguito si propone l'analisi del Cash Flow del Gruppo nei dodici mesi precedenti il 31 marzo 2025, raffrontato con quello dell'esercizio 2024:

(Euro/milioni)	31 marzo 2025	31 dicembre 2024
	LTM	12M
PFN iniziale incluso IFRS16	(205,5)	(158,6)
Passività finanziarie applicazione IFRS16	(72,3)	(72,5)
PFN iniziale escluso IFRS16	(133,3)	(86,1)
EBITDA adjusted (escluso IFRS16)	136,4	139,4
Delta Ccn e fondi	(6,1)	(3,5)
Capex escluso IFRS16	(40,8)	(44,0)
Cash flow operativo	89,6	92,0
Proventi e (oneri) finanziari escluso IFRS16	(5,0)	(4,6)
Imposte	(16,2)	(16,1)
Cash flow ordinario	68,3	71,3
Ristrutturazioni	(5,4)	(6,1)
Aumento capitale/dividendi terzi e collegate	(0,1)	(0,8)
Acquisizioni/dismissioni	(18,1)	(25,7)
Altre entrate e uscite	(10,6)	(9,5)
Cash flow straordinario	(34,1)	(42,2)
Free cash flow	34,2	29,1
Dividendi azionisti	(31,3)	(31,3)
Tot. cash flow	2,9	(2,2)
Variaz. Valutazione Derivati	(3,7)	(3,5)
Posizione finanziaria netta escluso IFRS16	(134,0)	(91,7)
Effetti IFRS16 del periodo	(6,5)	(8,6)
Posizione finanziaria netta finale	(212,8)	(173,0)

¹⁰ Scadenze: n.2 quote costanti da 15,8 milioni di Euro, con scadenza al 31 dicembre 2025 e al 31 dicembre 2026; l'esposizione è interamente coperta a tasso fisso (-0,086%)

¹¹ Scadenza Bullet al 31 dicembre 2026

¹² Scadenza finale al 31 dicembre 2026, rimborso annuale in 2 quote costanti di 21,6 milioni di Euro, al 31 dicembre 2025 e al 31 dicembre 2026.

L'esposizione è coperta a tasso fisso (-0,098%) per 40,0 milioni di euro e a tasso variabile per 3,3 milioni di Euro.

¹³ Scadenza Bullet al 30 luglio 2029

¹⁴ Scadenze: n.9 quote costanti semestrali da 5,55 milioni di Euro a partire dal 30 settembre 2025 fino al 27 settembre 2029; l'esposizione è integralmente coperta a tasso fisso (2,303%)

¹⁵ Scadenza Bullet al 29 dicembre 2028; l'esposizione è integralmente coperta a tasso fisso (2,139%)

La **generazione di cassa dei dodici mesi precedenti il 31 marzo 2025** si è declinata nelle seguenti componenti.

- Il **cash flow ordinario** è **positivo per 68,3 milioni di Euro**, in flessione del 4% circa rispetto ai 71,3 milioni di Euro dell'esercizio 2024; il cash flow operativo è risultato pari a **89,6 milioni di Euro** in riduzione di 2,4 milioni di Euro rispetto al dato di dicembre 2024, nonostante i **minori investimenti (41 milioni di Euro vs 44 milioni di Euro nel 2024)**, per effetto di un minore risultato gestionale e di una peggiore dinamica del circolante, concentrate nelle aree Libri anche per i maggiori costi sostenuti relativamente al servizio logistico. Gli esborsi relativi ai pagamenti di imposte e oneri finanziari hanno assorbito 21,2 milioni di Euro, sostanzialmente in linea rispetto ai 20,7 milioni di Euro del 2024.
- Il **cash flow non ordinario** del 2024 è **negativo per 34,1 milioni di Euro** e include principalmente gli esborsi relativi a:
 - **acquisizioni, che, al netto delle dismissioni, ammontano a circa 18,1 milioni di Euro** e che sono costituite principalmente dai corrispettivi per l'acquisto del 100% di **Chelsea Green Publishing** pari a 5 milioni di Euro e per l'acquisizione del 51% di **Fatto in Casa da Benedetta** per complessivi circa 12 milioni di Euro (comprensivi del debito per l'opzione call relative alla residua quota del 19% del capitale e dell'earn-out);
 - gli oneri di ristrutturazione per 5,4 milioni di Euro;
 - gli investimenti, a carattere straordinario, destinati alla riqualificazione e al **rinnovo degli uffici del headquarter del Gruppo a Segrate per circa 6 milioni di Euro**.

Di conseguenza, il **Free Cash Flow** generato dal Gruppo nei **12 mesi precedenti** al 31 marzo 2025 è stato pari a **34,2 milioni di Euro**, prima della contabilizzazione dei 31,3 milioni di Euro di dividendi distribuiti nell'esercizio 2024.

CapEx per Settore di Attività	31 marzo 2025	31 dicembre 2024
	FY	FY
Libri Trade	9,4	9,4
Libri Education	20,2	22,2
Retail	7,2	7,0
Media	1,5	1,3
Corporate & Shared Services	2,4	4,1
Totale	40,8	44,0

La tabella che precede dettaglia, per area di business, i circa 41 milioni di Euro di investimenti effettuati dal Gruppo nel corso degli ultimi 12 mesi, in riduzione di circa €3 milioni rispetto ai 44 milioni di Euro sostenuti nell'esercizio 2024.

Preme evidenziare quanto segue:

- i minori investimenti sostenuti nell'area Libri Education (per circa € 2 milioni di Euro) frutto di un mero effetto di phasing temporale nella predisposizione delle nuove opere editoriali;
- i minori investimenti sostenuti nell'area Corporate & Shared Services principalmente per effetto della graduale riduzione degli investimenti relativi al progetto della migrazione in cloud di tutti i sistemi informativi di Gruppo;

Di seguito la sintesi della situazione patrimoniale del Gruppo al 31 marzo 2025 confrontata con quella dell'esercizio precedente a pari data.

(Euro/milioni)	31 marzo 2025	31 marzo 2024	Var. %
Crediti commerciali	132,7	134,2	(1,1%)
Rimanenze	165,6	162,6	1,8%
Debiti commerciali	234,3	226,0	3,7%
Altre attività (passività)	(20,7)	(24,7)	(16,3%)
Capitale circolante netto attività in continuità	43,4	46,1	(5,9%)
Attività (passività) dismesse o in dismissione	0,0	0,0	—%
Capitale circolante netto	43,4	46,1	(5,9%)
Attività immateriali	395,8	387,7	2,1%
Attività materiali	43,9	35,8	22,5%
Partecipazioni	15,3	15,0	1,4%
Attivo fisso netto senza diritti d'uso IFRS16	455,0	438,5	3,7%
Attività per diritti d'uso IFRS16	73,5	68,4	7,5%
Attivo fisso netto con diritti d'uso IFRS16	528,5	506,9	4,3%
Fondi rischi	27,9	38,3	(27,2%)
Indennità fine rapporto	29,0	29,1	(0,2%)
Fondi	56,9	67,4	(15,5%)
Capitale investito netto	515,0	485,7	6,0%
Capitale sociale	68,0	68,0	—%
Riserve	246,2	218,6	12,6%
Utile (perdita) d'esercizio	(13,0)	(7,1)	83,4%
Patrimonio netto di gruppo	301,2	279,5	7,7%
Patrimonio netto di terzi	1,0	0,6	60,3%
Patrimonio netto	302,1	280,1	7,9%
Posizione finanziaria netta escluso IFRS16	134,1	133,3	0,6%
Posizione finanziaria netta IFRS16	78,7	72,3	8,9%
Posizione finanziaria netta	212,8	205,5	3,5%
Fonti	515,0	485,7	6,0%

Il **Capitale Investito Netto** di Gruppo al 31 marzo 2025 è risultato pari a **515,0 milioni di Euro**, in **crescita del 6,0%** rispetto ai 485,7 milioni di Euro del 31 marzo 2024, per effetto principalmente:

- delle aperture di nuovi punti vendita nell'area Retail,
- dell'acquisizione di Fatto in Casa da Benedetta e della diminuzione dei fondi per oneri di ristrutturazione e rischi legali nell'area Media,
- degli investimenti compiuti per la riqualificazione della sede di Segrate nell'area Corporate.

Il **Capitale Circolante Netto** è pari a **43,4 milioni di Euro**, in diminuzione rispetto ai 46,1 milioni di Euro al 31 marzo dell'esercizio precedente.

In particolare, i principali dati patrimoniali hanno registrato la seguente dinamica rispetto al 31 marzo 2024:

- i **crediti commerciali** hanno evidenziato una diminuzione dell'1,1% (1,5 milioni di Euro), riconducibile alla flessione dei ricavi registrata rispetto al primo trimestre 2024, in particolare nell'area Libri Trade;
- le **rimanenze**, pari a 165,6 milioni di Euro, hanno registrato un incremento di quasi 3 milioni, concentrato nell'area Retail, per effetto dell'ampliamento del network dei negozi a gestione diretta realizzato nel corso del 2024;
- i **debiti commerciali**, pari a 234,3 milioni di Euro, hanno registrato un incremento di oltre 8 milioni di Euro dovuto principalmente ai già citati piano di espansione dei bookstore del Gruppo e investimenti relativi alla sede di Segrate, nonché per effetto del cambio di perimetro nell'area Libri Trade;
- le **altre passività nette**, pari a 20,7 milioni di Euro, hanno registrato una diminuzione di 4 milioni, riconducibile:
 - all'aumento degli anticipi riconosciuti agli autori;
 - all'aumento del credito IVA e dei crediti tributari derivanti dai contributi pubblici;
 - alla diminuzione delle imposte anticipate, per effetto dell'utilizzo delle perdite fiscali pregresse e della dinamica dei fondi tassati.
- le **attività immateriali, pari a 395,8 milioni di Euro**, hanno registrato un incremento di circa 8 milioni, principalmente relativo al valore attribuito, tramite il processo di PPA, agli asset delle società acquisite e in via residuale all'avviamento, all'acquisto di un nuovo software gestionale da parte di Rizzoli International Publications e alla migrazione in cloud dell'infrastruttura IT e del sistema SAP di Gruppo;
- le **attività materiali** sono risultate in crescita di circa 8 milioni di Euro, per effetto degli investimenti sostenuti per l'apertura di nuovi negozi nell'area Retail e per il rinnovamento della sede di Segrate, nonché per l'acquisto di una macchina per la stampa digitale;
- le **attività per diritti d'uso** hanno registrato una crescita pari al 7,5% (circa 5 milioni di Euro) derivante in particolare dallo sviluppo della rete dei negozi dell'area Retail;
- il valore delle **partecipazioni** ha mostrato una sostanziale stabilità: l'investimento in Book Republic Webnovels pari a 1,5 milioni di Euro, è stato infatti parzialmente compensato dai minori risultati conseguiti dalle società consolidate con il metodo del patrimonio netto negli ultimi dodici mesi;

- i **fondi** (fondi rischi e indennità di fine rapporto) hanno mostrato una contrazione del (15,5)% circa rispetto al 31 marzo 2024 per effetto dell'utilizzo di somme accantonate a fronte di contenziosi legali risolti, del riconoscimento di incentivi all'esodo ad alcuni dipendenti e del rilascio di alcuni fondi rischi stanziati a garanzia di passività che si sono verificate in misura inferiore rispetto a quanto stimato precedentemente.

Il **Patrimonio Netto consolidato** al 31 marzo 2025 - pari a **302,1 milioni** di Euro - si **incrementa di 22 milioni di Euro** rispetto al 31 marzo dell'esercizio precedente, nonostante la contabilizzazione di circa 31 milioni di Euro di dividendi e la riduzione della riserva che accoglie la valutazione degli strumenti derivati per circa 3 milioni di Euro, per effetto del **positivo risultato netto del Gruppo** contabilizzato negli ultimi dodici mesi **per circa 56 milioni di Euro**, confermando il significativo grado di patrimonializzazione raggiunto dal Gruppo.

INFORMAZIONI SUL PERSONALE

GLI ORGANICI

Il personale dipendente del Gruppo, a tempo indeterminato e determinato, risulta costituito da **2.150 unità, in crescita del 6,1%** rispetto alle 2.026 risorse del 31 marzo 2024 (+124 unità).

Neutralizzando l'effetto delle variazioni di perimetro intervenute – vale a dire delle acquisizioni nell'area Libri Trade di Chelsea Green Publishing, e nell'area Media Digital della società Fatto in Casa da Benedetta – **l'organico del Gruppo evidenzierebbe un incremento del 4,7%** rispetto ai 12 mesi precedenti.

Dipendenti puntuali del Gruppo al 31 marzo 2025:

Organici puntuali per settore di attività	31 marzo 2025	31 marzo 2024	Var. %
Libri Trade	736	693	6,2%
Libri Education	292	288	1,4%
Retail	343	318	7,9%
Media	457	421	8,6%
Corporate & Shared Services	322	306	5,2%
Totale	2.150	2.026	6,1%

Nell'area **Libri Trade**, l'organico, al netto dei dipendenti entrati a far parte del Gruppo in seguito alle acquisizioni di Star Shop e di Chelsea Green Publishing, è risultato in crescita del 2,6%.

Nell'area **Libri Education**, l'organico risulta sostanzialmente stabile rispetto all'esercizio precedente.

L'organico dell'area **Retail** risulta in incremento del 7,9% per effetto dell'apertura di alcuni punti di vendita diretti rispetto al 31 marzo 2024, come già illustrato.

Il trend rilevato dall'area **Media** è risultato in incremento del 8,6%, principalmente per effetto del rafforzamento dell'organico rilevato nel segmento delle attività digitali, in particolare nle segmento dei MarTech (+14%) e dell'acquisizione di Fatto in Casa da Benedetta.

L'organico dell'area **Corporate & Shared Services**, che evidenzia un trend in crescita del 5% circa.

€ milioni	3M 2025	3M 2024	Var. %
Costo del personale allargato (ante ristrutturazioni)	38,6	37,8	2,2%

Il **costo del personale** del primo trimestre dell'esercizio 2025 è risultato pari a 38,6 milioni di Euro in **crescita del 2,2%** rispetto al pari periodo dell'esercizio 2024: il confronto omogeneo, neutralizzate le variazioni di perimetro intercorse, evidenzia una **sostanziale stabilità** (-0,7%).

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI NEL CORSO DEI PRIMI TRE MESI 2025

Si riportano di seguito le principali operazioni straordinarie e i più rilevanti fatti avvenuti nel primo trimestre dell'esercizio 2025.

In data **10 gennaio 2025**, **Mondadori Libri S.p.A.** ha perfezionato **l'acquisizione di un'ulteriore quota, pari al 25%, di A.L.I. S.r.l.** – Agenzia Libreria International, società attiva nella distribuzione di libri.

Per effetto di tale operazione, Mondadori Libri S.p.A. porta al 100%, dal 75% già detenuto, la propria partecipazione complessiva nella società.

L'incremento della quota in A.L.I. è avvenuto mediante l'esercizio dell'opzione call prevista dal contratto, sottoscritto e comunicato in data 11 maggio 2022, in sede di acquisizione di una prima partecipazione, pari al 50% del capitale, che prevedeva la facoltà, per Mondadori Libri, di acquisire il residuo 50%, grazie a un impegno di acquisto differito e un accordo di put & call, ciascuno avente per oggetto il 25% del capitale di A.L.I. S.r.l., al primo dei quali è stata data esecuzione ed è stato oggetto di relativa informativa nel gennaio 2023.

Il **prezzo provvisorio**, corrisposto per cassa, è **pari a 12,2 milioni** di Euro ed è stato determinato sulla base dell'EBITDA medio 2023-2024 nonché della posizione finanziaria netta positiva (cassa) del perimetro oggetto dell'operazione, pari, al 31 dicembre 2024, a 27 milioni di Euro. Tale prezzo provvisorio potrà essere oggetto di rettifica successivamente all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio al 31 dicembre 2024.

In data **3 marzo 2025**, **Mondadori Libri S.p.A.** ha perfezionato **l'acquisizione di un'ulteriore quota, pari al 24,5%, di Edizioni Star Comics S.r.l.**, il principale editore italiano di fumetti.

Per effetto di tale operazione, Mondadori Libri S.p.A. porta al 75,5%, dal 51% già detenuto, la propria partecipazione complessiva nella casa editrice.

L'incremento della quota in Edizioni Star Comics avviene mediante l'esercizio dell'opzione call prevista dal contratto sottoscritto e comunicato al mercato in data 6 giugno 2022, che attribuiva al Gruppo Mondadori la facoltà di acquisire la residua quota del 49% della società in due tranches da 24,5% ciascuna, esercitabili nell'esercizio 2025 e nell'esercizio 2028.

Il **prezzo provvisorio**, corrisposto interamente per cassa, è **pari a 5 milioni di Euro** ed è stato determinato sulla base dell'EBITDA medio del triennio 2022-2024 nonché della posizione finanziaria netta media nei 12 mesi precedenti la data del closing (pari a 2,5 milioni di Euro).

Tale prezzo provvisorio potrà essere oggetto di rettifica successivamente all'approvazione del bilancio 2024.

ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE

Alla data del **31 marzo 2025**, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. deteneva n. 1.268.471 azioni proprie pari allo **0,485% del capitale sociale**. Si ricorda che nel corso del primo trimestre dell'esercizio 2025 sono stati effettuati acquisti per complessive 472.934 azioni.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO IL 31 MARZO 2025

In data **16 aprile 2025**, l'Assemblea degli Azionisti della Società ha approvato il bilancio di esercizio al 31 dicembre 2024.

L'Assemblea degli Azionisti ha deliberato, in conformità alla proposta del Consiglio di Amministrazione, già oggetto di informativa lo scorso 12 marzo, la distribuzione di un dividendo unitario, che sarà corrisposto in due tranches paritetiche, di complessivi 0,14 Euro, al lordo delle ritenute di legge, per ciascuna azione ordinaria in circolazione (al netto delle azioni proprie) alle rispettive record date.

L'Assemblea degli Azionisti ha inoltre deliberato sulle seguenti ulteriori materie all'ordine del giorno:

- Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti
- Rinnovo dell'autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie
- Adozione del Piano di performance share 2025-2027
- Adozione del Piano di incentivazione a breve termine (MBO) 2025
- Integrazione del Collegio Sindacale.

GLOSSARIO DEI TERMINI E DEGLI INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE UTILIZZATI

Nel presente documento, in aggiunta agli schemi e indicatori finanziari convenzionali previsti dagli IFRS, vengono presentati alcuni schemi riclassificati e alcuni indicatori alternativi di performance al fine di consentire una migliore valutazione dell'andamento della gestione economico-finanziaria del Gruppo. Tali schemi e indicatori non devono essere considerati sostitutivi di quelli convenzionali previsti dagli IFRS. Per tali grandezze vengono fornite in conformità con le indicazioni contenute nella Comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006, nella Comunicazione Consob n. 0092543 del 3 dicembre 2015 nonché degli orientamenti ESMA 2015/1415 in materia di indicatori alternativi di performance ("Non GAAP Measures") le descrizioni dei criteri adottati nella loro predisposizione e le apposite annotazioni di rinvio alle voci contenute nei prospetti obbligatori.

In particolare, tra gli indicatori alternativi utilizzati, si segnalano:

Margine Operativo Lordo (EBITDA): l'EBITDA o margine operativo lordo rappresenta il risultato netto del periodo prima delle imposte sul reddito, degli altri proventi e oneri finanziari, degli ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni. Il Gruppo fornisce altresì indicazione dell'incidenza del MOL (o EBITDA) sulle vendite nette. Il calcolo del MOL (o EBITDA) effettuato dal Gruppo permette di comparare i risultati operativi con quelli di altre imprese, escludendo eventuali effetti derivanti da componenti finanziarie, fiscali e dagli ammortamenti, i quali possono variare da società a società per ragioni non correlate alla generale performance operativa.

Margine operativo Lordo rettificato (EBITDA Adjusted): è rappresentato dal margine operativo lordo come sopra identificato escludendo oneri e proventi di natura non ordinaria quali:

- proventi e oneri derivanti da operazioni di ristrutturazione, riorganizzazione e di *business combination*;
- proventi e oneri non direttamente riferiti allo svolgimento ordinario del business chiaramente identificati;
- eventuali proventi e oneri derivanti da eventi e operazioni significative non ordinari come definiti dalla Comunicazione Consob DEM6064293 del 28/07/2006.

(Euro/migliaia)	3M 2025	3M 2024
Margine Operativo Lordo - EBITDA (come da schemi di bilancio)	1.328	5.744
Oneri di ristrutturazione inclusi nella voce "Costi del personale"	207	42
Oneri connessi alle acquisizioni e cessioni di società e rami d'azienda, oneri (proventi) diversi e costi per servizi	255	(973)
Margine Operativo Lordo - EBITDA Rettificato (come da Relazione sulla Gestione)	1.790	4.813

Con riferimento al Margine operativo lordo rettificato del primo trimestre dell'esercizio 2024 sono stati esclusi rispetto al margine operativo lordo le seguenti componenti:

- Oneri di ristrutturazione per un importo complessivo di Euro 0,042 milioni, ricompresi nella voce costi del personale degli schemi di conto economico;
- Proventi di natura non ordinaria per un importo complessivo di Euro 1 milione, ricompresi nella voce Oneri (proventi) diversi e costi per servizi.

Con riferimento al Margine operativo lordo rettificato del primo trimestre dell'esercizio 2025 sono stati esclusi rispetto al margine operativo lordo le seguenti componenti:

- Oneri di ristrutturazione per un importo complessivo di Euro 0,2 milioni, ricompresi nella voce costi del personale degli schemi di conto economico;
- Proventi di natura non ordinaria per un importo complessivo di Euro 0,3 milioni, ricompresi nella voce costi per servizi.

Risultato operativo (EBIT): l'EBIT o il risultato operativo lordo rappresenta il risultato netto del periodo prima delle imposte sul reddito, degli altri proventi e oneri finanziari.

Risultato operativo rettificato (EBIT Adjusted): è rappresentato dal risultato operativo come sopra identificato escludendo oneri e proventi di natura non ordinaria come già definiti, gli ammortamenti derivanti dall'allocazione del prezzo delle società acquisite negli ultimi cinque anni (Purchase Price Allocation) e le svalutazioni di attività immateriali/impairment.

Risultato operativo (EBT): l'EBT o il risultato consolidato prima delle imposte rappresenta il risultato netto del periodo prima delle imposte sul reddito.

Utile Netto rettificato (Net Profit adjusted): è rappresentato dal risultato netto escludendo oneri e proventi di natura non ordinaria, ammortamenti derivanti dall'allocazione del prezzo delle società acquisite negli ultimi cinque anni (Purchase Price Allocation) e svalutazioni di attività immateriali/impairment al netto dei relativi effetti fiscali nonché al lordo di eventuali oneri/proventi fiscali a carattere non ricorrente.

Capitale Investito Netto: è pari alla somma algebrica di Capitale Fisso, che include le attività non correnti e le passività non correnti (con l'esclusione delle passività finanziarie non correnti incluse nella Posizione Finanziaria Netta) e del Capitale Circolante Netto, che include le attività correnti (con l'esclusione delle Disponibilità liquide e mezzi equivalenti e delle Attività finanziarie correnti incluse nella Posizione Finanziaria Netta), e le passività correnti (con l'esclusione delle passività finanziarie correnti incluse nella Posizione Finanziaria Netta).

Cash Flow operativo: rappresenta l'EBITDA rettificato, come sopra definito, più o meno la riduzione/ (incremento) del capitale circolante nel periodo, meno le spese in conto capitale (CAPEX / Investimenti).

Cash Flow Ordinario: rappresentato dal cash flow operativo come sopra definito al netto degli oneri finanziari, delle imposte corrisposte nel periodo e dei proventi/oneri da partecipazione in società collegate.

Cash Flow non Ordinario: rappresenta i flussi finanziari generati/assorbiti da operazioni considerate non ordinarie, quali ad esempio ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali, operazioni sul capitale e acquisizioni/cessioni.

Free Cash Flow: rappresenta la somma del Cash Flow ordinario e del Cash Flow non ordinario del periodo di riferimento (escluso il pagamento di eventuali dividendi).

Cash Flow totale: rappresenta la somma del Cash Flow ordinario e del Cash Flow non ordinario del periodo di riferimento (incluso il pagamento di eventuali dividendi).

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

I dati economico-finanziari conseguiti nel corso del primo trimestre dell'anno sono **risultati in linea con le relative previsioni** che stimano per tutto il primo semestre del 2025 una complessiva debolezza del mercato del libro rispetto all'esercizio precedente.

Il Gruppo ritiene, pertanto, di **poter confermare per l'esercizio 2025 le guidance precedentemente comunicate** che riflettono l'aspettativa di un **recupero in corso d'anno del contesto di mercato e di un miglioramento più marcato delle performance del Gruppo**.

Come conseguenza di quanto precede, la guidance prevede:

Dati economici

- **crescita low single-digit dei ricavi;**
- **crescita low single-digit dell'EBITDA Adjusted** e quindi **marginalità** stabile intorno al **17%**, nonostante l'incremento di alcune componenti di costo (in primis il costo del lavoro, derivante dall'entrata in vigore del nuovo Contratto Collettivo Nazionale, e il costo dei servizi logistici) grazie a mirate politiche di pricing sul prodotto Libro nonché a continue azioni di efficientamento destinate ad interessare tutte le aree di business.

Cash Flow e Posizione Finanziaria Netta

- Il Gruppo è atteso confermare la **significativa capacità di generazione di cassa che, in termini di Cash Flow Ordinario, è attesa stabilmente collocarsi nell'intorno di 70 milioni di Euro**; si segnala che, con riferimento all'esercizio in corso, per effetto di una diversa calendarizzazione del piano editoriale dell'area Libri Trade, che ha visto la concentrazione, rispettivamente, nella prima metà del 2024 e nella seconda metà del 2025, la pubblicazione dei titoli più alto vendenti, il presente esercizio potrebbe sperimentare un parziale slittamento di parte degli incassi da fine 2025 a inizio 2026;
- l'indebitamento Finanziario Netto di Gruppo (IFRS16) è previsto collocarsi, a fine esercizio 2025, a **1,0x EBITDA Adjusted** (da 1,1x di fine 2024), mentre la PFN non IFRS16 è attesa in **miglioramento a 0,5x EBITDA Adjusted non IFRS16**.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente
Marina Berlusconi



Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari Alessandro Franzosi 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

Alessandro Franzosi



**Bilancio Consolidato
al 31 marzo 2025
del Gruppo Mondadori**

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA CONSOLIDATA

Attivo (Euro/migliaia)	31/3/2025	31/12/2024
Attività immateriali	395.832	399.944
Terreni e fabbricati	—	—
Impianti e macchinari	14.862	15.503
Altre immobilizzazioni materiali	29.019	28.613
Immobili, impianti e macchinari	43.881	44.116
Attività per diritti d'uso	73.542	76.445
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	14.305	14.402
Altre partecipazioni	960	960
Totale partecipazioni	15.265	15.362
Attività finanziarie non correnti	5.033	5.303
Attività per imposte anticipate	60.635	59.851
Altre attività non correnti	1.961	2.511
Totale attività non correnti	596.150	603.533
Crediti tributari	20.802	15.937
Altre attività correnti	94.477	74.364
Rimanenze	165.589	156.645
Crediti commerciali	132.733	175.135
Altre attività finanziarie correnti	50	142
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	51.869	111.289
Totale attività correnti	465.520	533.513
Attività dismesse o in corso di dismissione	—	—
Totale attivo	1.061.670	1.137.046

Passivo (Euro/migliaia)	31/3/2025	31/12/2024
Capitale sociale	67.979	67.979
Azioni proprie	(2.552)	(1.544)
Altre riserve e risultati portati a nuovo	248.760	189.419
Utile (perdita) dell'esercizio	(13.008)	60.211
Patrimonio netto di pertinenza del Gruppo	301.179	316.066
Capitale e riserve di pertinenza di terzi azionisti	960	1.015
Totale patrimonio netto	302.139	317.081
Fondi	27.916	29.044
Indennità di fine rapporto	29.017	29.270
Passività finanziarie non correnti	143.415	144.270
Passività finanziarie IFRS 16	65.009	67.562
Passività per imposte differite	40.404	39.996
Altre passività non correnti	—	—
Totale passività non correnti	305.761	310.142
Debiti per imposte sul reddito	10.062	13.965
Altre passività correnti	148.061	144.855
Debiti commerciali	234.295	273.141
Debiti verso banche e altre passività finanziarie	47.657	64.250
Passività finanziarie IFRS 16	13.695	13.612
Totale passività correnti	453.770	509.823
Passività dismesse o in corso di dismissione	—	—
Totale passivo	1.061.670	1.137.046

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

(Euro/migliaia)	2025	2024
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	164.377	166.101
Decremento (incremento) delle rimanenze	(8.282)	(7.054)
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	36.718	34.204
Costi per servizi	101.670	100.987
Costo del personale	36.543	35.601
Oneri (proventi) diversi	(3.599)	(3.381)
Margine operativo lordo	1.328	5.744
Ammortamenti e perdite di valore delle attività immateriali	9.066	8.769
Ammortamenti e perdite di valore di immobili, impianti e macchinari	2.542	1.943
Ammortamenti e perdite di valore delle attività per diritti d'uso	3.629	3.723
Risultato operativo	(13.908)	(8.691)
Oneri (proventi) finanziari	2.007	1.440
Oneri (proventi) da partecipazioni	534	81
Risultato prima delle imposte	(16.449)	(10.212)
Imposte sul reddito	(3.456)	(4.134)
Risultato derivante dalle attività in continuità	(12.994)	(6.078)
Risultato delle attività dismesse o in corso di dismissione	—	—
Risultato netto	(12.994)	(6.078)
Attribuibile a:	—	—
- Interessenze di terzi azionisti	15	1.015
- Azionisti della controllante	(13.008)	(7.093)
Risultato per azione delle attività in continuità (espresso in unità di Euro)	(0,050)	(0,027)
Risultato diluito per azione delle attività in continuità (espresso in unità di Euro)	(0,050)	(0,027)
Risultato netto per azione (espresso in unità di Euro)	(0,050)	(0,027)
Risultato netto diluito per azione (espresso in unità di Euro)	(0,050)	(0,027)

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

(Euro/migliaia)	2025	2024
Risultato netto	(12.994)	(6.079)
<i>Componenti riclassificabili a Conto Economico</i>		
Utili e perdite derivanti da conversione di bilanci di imprese estere	(1.009)	461
Altri utili (perdite) da società valutate con il metodo del patrimonio netto	(9)	—
Parte efficace di utile/(perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari (cash flow hedge)	(232)	(21)
Utili e perdite derivanti da attività disponibili per la vendita (fair value)	—	—
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) riclassificabili a conto economico	56	5
<i>Componenti riclassificati a Conto Economico</i>		
Parte efficace di utile/(perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari (cash flow hedge)	—	—
Utili e perdite derivanti da attività disponibili per la vendita (fair value)	—	—
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) riclassificabili a conto economico	—	—
<i>Componenti non riclassificabili a Conto Economico</i>		
Utili (perdite) attuariali	63	12
Effetto fiscale relativo agli altri utili (perdite) non riclassificabili a conto economico	(12)	(4)
Totale altri utili (perdite) al netto dell'effetto fiscale	(1.143)	453
Risultato netto complessivo	(14.137)	(5.626)
Attribuibile a:	—	—
- Interessenze di terzi azionisti	15	1.014
- Azionisti della controllante	(14.151)	(6.640)

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Marina Berlusconi

