





Autogrill nel 2012

Autogrill nel mondo

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia. Presente in 38 paesi con circa **63.000 collaboratori**, gestisce **5.300 punti vendita**¹ in circa **1.200 location**² tra aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, nonché presenze selettive nelle città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

Il Gruppo opera prevalentemente tramite contratti di concessione e gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre **350 marchi**: un mix calibrato di brand globali e locali per rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze dei mercati e dei consumatori, proponendosi ai concedenti come un provider globale di servizi per i viaggiatori.

Il Gruppo opera in due settori, il **Food & Beverage** e il **Travel Retail & Duty-Free**. Essi costituiscono i due assi operativi del network internazionale e multicanale sviluppato nel corso degli anni. Il Food & Beverage, business storico del Gruppo, si sviluppa prevalentemente in Europa e nel Nord America. Il Travel Retail si concentra in Europa, ma si caratterizza anche per una presenza in Medio Oriente, nelle Americhe e in Asia.

Quotata alla Borsa di Milano, Autogrill S.p.A. è controllata per il 59,3% da Schematrentaquattro S.r.l., società interamente posseduta da Edizione S.r.l., finanziaria della famiglia Benetton.

Highlight

63.302 collaboratori

56.218
nel Food & Beverage

7.084
nel Travel Retail & Duty-Free

61% personale di Gruppo
femminile

90% personale di Gruppo con
contratto a **tempo indeterminato**³

30% del personale nel F&B
appartiene alla **fascia d'età 21-30**

32% del personale nel TR&DF
appartiene alla **fascia d'età 31-40**

2,7 milioni di euro
a supporto delle associazioni
e delle comunità locali

1. Per punto di vendita si intende il singolo locale/negozio, con una caratteristica tipologia di servizio e offerta al cliente, all'interno di una location.

2. Per location si intende il luogo fisico dove possono essere presenti diversi punti vendita. Può trattarsi di un aeroporto, una stazione di servizio autostradale, una stazione ferroviaria, un centro commerciale, un edificio in città, ecc.

3. Escludendo l'area Nord America e Pacifico, in quanto i collaboratori sono categorizzati secondo la legislazione nazionale vigente ("At-will employment") la quale prevede che entrambe le parti possano recedere dal rapporto di lavoro in qualsiasi momento senza alcuna responsabilità.



Il Gruppo è attivo, in uno o in entrambi i settori di business, in 38 Paesi



Highlight

6.077,6
milioni di euro
ricavi consolidati

4.075,6 milioni di euro
nel Food & Beverage

2.002 milioni di euro
nel Travel Retail & Duty-Free

589,9 milioni di euro
EBITDA consolidato

9,7% EBITDA margin

251,9 milioni di euro
EBIT consolidato

96,8 milioni di euro
Utile netto

280,9 milioni di euro
di **investimenti netti**

+ 35,1% vs 2011

1.494,7 milioni di euro
indebitamento finanziario netto



Vision

Making the traveller's day better

Mission

Offrire alle persone in viaggio un servizio di **qualità** nei settori della ristorazione e del retail, con l'intento di generare **valore** per tutti gli **stakeholder**, operando nel pieno **rispetto** delle diversità culturali e dell'ambiente



La *Mission* di Autogrill evidenzia a chiare linee l'orientamento alla sostenibilità - economica, sociale e ambientale - diventando oramai un tratto costitutivo dell'identità aziendale. Con la redazione nel 2004 del primo Rapporto di Sostenibilità ha avuto inizio il percorso di sviluppo, all'interno del Gruppo, di progetti legati alla sostenibilità. Nel 2007 nasce *Afuture*, con l'obiettivo di innovare, in una visione integrata di eco-compatibilità ed efficienza economica, i punti vendita Autogrill. Il progetto ha vissuto negli anni una sostanziale evoluzione, trasformandosi da laboratorio internazionale di idee, progetti e best practice da condividere all'interno del Gruppo in una vera e propria filosofia di sostenibilità del business: "*Afuture, shape our tomorrow*".



“Shape our Tomorrow”, dare forma al nostro domani, per noi e per le generazioni future, segna il passaggio e l'evoluzione da una filosofia a una strategia di sostenibilità, che sottintende il coinvolgimento necessario e indispensabile di tutti gli stakeholder, perché solo rimanendo aperti al confronto e al dialogo è possibile creare valore, condividerlo e accrescere la reputazione dell'organizzazione. Durante questo percorso, di fondamentale importanza è stata la condivisione ed elaborazione interna del significato di un approccio sostenibile tra le diverse funzioni aziendali. Questo ha permesso di strutturare e adattare il concetto di sostenibilità alla realtà di Autogrill e ha portato all'individuazione delle tre aree strategiche di sostenibilità, la prima focalizzata sulle persone, asset fondamentale per un'azienda come Autogrill, la seconda sui prodotti, core business del Gruppo e la terza sul pianeta, tematica imprescindibile per ogni organizzazione. A ciascuna delle tre aree è stato associato uno statement per definire ed esplicitare l'impegno del Gruppo:

A-People

Vogliamo prenderci cura dei nostri **collaboratori** in modo che siano in grado di fornire servizi di valore ai **clienti** e alla **comunità locale**

A-Product

Vogliamo pensare in modo **innovativo** per offrire ai nostri clienti **prodotti** che assicurino criteri di sicurezza e qualità e che facciano vivere e ricordare l'**esperienza** vissuta nei nostri punti vendita



A-Planet

Vogliamo salvaguardare l'**ambiente** coinvolgendo i nostri **partner** e **fornitori** e con il contributo di **collaboratori** e **clienti**

Il Gruppo e il business in concessione

Un Gruppo dinamico che si propone, sia al concedente sia al cliente, come fornitore globale di servizi per i viaggiatori.

Direttamente o in licenza, Autogrill gestisce un portafoglio di oltre 350 marchi di qualità: un mix strategicamente calibrato di brand globali e locali in grado di garantire una molteplicità di risposte alle mutevoli esigenze dei mercati e dei consumatori.

Dalla sua fondazione nel 1977 le tappe di crescita del Gruppo sono state numerose e hanno rappresentato importanti traguardi da cui sono stati avviati nuovi piani di sviluppo.

Al business della ristorazione per viaggiatori, che ha identificato in modo esclusivo la società fino agli anni '90, si è aggiunto, nel 2005, il retail aeroportuale. Il Gruppo si focalizza quindi su due settori di business: il "Food & Beverage" (o anche "F&B") e il "Travel Retail & Duty-Free" (o anche "TR&DF").

Il Food & Beverage

Autogrill svolge attività di ristorazione nelle principali infrastrutture legate alla mobilità (dagli aeroporti alle autostrade e stazioni ferroviarie), in Italia con **Autogrill Italia**, negli altri paesi europei (Francia, Belgio e Svizzera i principali) con le sue divisioni estere e in Nord America (Stati Uniti e Canada) con **HMSHost**, divisione cui fanno capo anche le attività nell'aeroporto Schiphol di Amsterdam e in alcuni scali del Nord Europa, in Asia e Oceania.

L'offerta ha una caratterizzazione sia locale, con l'utilizzo di concetti sviluppati internamente e marchi locali in licenza, sia globale, mediante l'utilizzo in licenza di marchi internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée, ecc.) a integrazione dei marchi propri (Puro Gusto, Ciao, Bubbles, Beaudevin, ecc.). In alcuni paesi e canali le unità Food & Beverage esercitano, in forma più o meno integrata con l'offerta di ristorazione, anche la vendita di articoli di uso quotidiano (giornali e riviste, tabacchi, giochi a premi) e di altri prodotti, alimentari e non, nonché il rifornimento di carburante.

Il Travel Retail & Duty-Free

Le attività di Travel Retail & Duty-Free sono svolte principalmente all'interno degli aeroporti e, in misura minore, all'interno di siti culturali come palazzi storici e musei. L'Europa è il principale mercato di attività con una forte concentrazione nel Regno Unito e in Spagna. Il Gruppo è presente inoltre in Medio Oriente, nelle Americhe e in Asia. Le attività svolte in questo settore sono gestite dalla controllata **World Duty Free Group** (di seguito anche **WDFG**), nata dalla fusione nel 2011 tra World Duty Free e Aldeasa, le due principali società Travel Retail & Duty-Free del Gruppo. Questo settore si distingue per la sua peculiare clientela, a carattere prevalentemente internazionale e per un'offerta di grande

richiamo, composta principalmente da articoli di profumeria, cosmetica, liquori, tabacchi e prodotti dolciari.

L'attività del Gruppo avviene prevalentemente sulla base di contratti di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada, stazione ferroviaria, ecc.). I contratti vengono stipulati, nella maggior parte dei casi, a seguito di procedure competitive per le quali diventa fondamentale presentare un ampio know-how, elevati standard di qualità dell'offerta, un ottimale rapporto qualità-prezzo, nonché un assortimento differenziato a livello locale per venire incontro alle diverse esigenze del pubblico.

Anche se altamente competitiva, la concessione presenta rispetto ad altre tipologie contrattuali un vantaggio importante per il concessionario: quello dell'esclusiva. Il sistema della concessione consente inoltre di pianificare le attività su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. La durata del contratto è normalmente commisurata al livello di investimenti richiesto e varia in base alla tipologia dell'offerta. In genere, le attività di ristorazione in autostrada richiedono investimenti superiori poiché le concessioni autostradali hanno una durata media compresa tra 10 e 25 anni, con picchi di oltre 30, mentre quelle aeroportuali vanno, in media, da 5 a 10 anni.

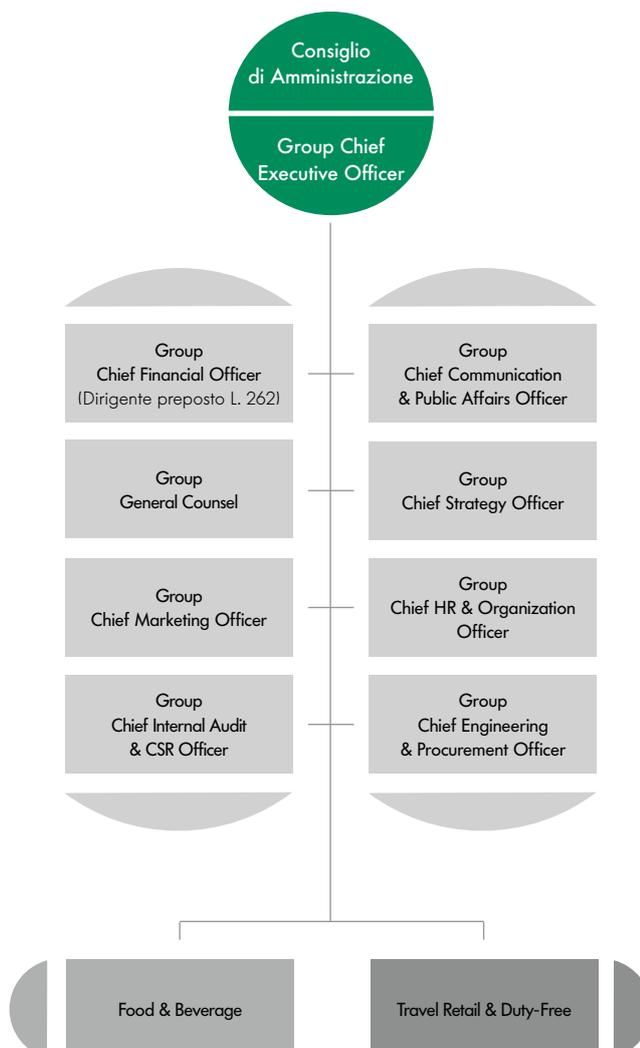
I parametri di valutazione dell'offerta variano in relazione ai canali di business, alla tipologia dell'offerta e al Paese di riferimento. I principali criteri di selezione prendono in esame:

- la qualità e la sostenibilità economico-finanziaria del progetto commerciale;
- il portafoglio brand;
- il design o il layout dei locali;
- il know-how e il track record dell'operatore;
- gli impegni finanziari assunti in termini di investimenti e canoni.

Struttura organizzativa e struttura societaria

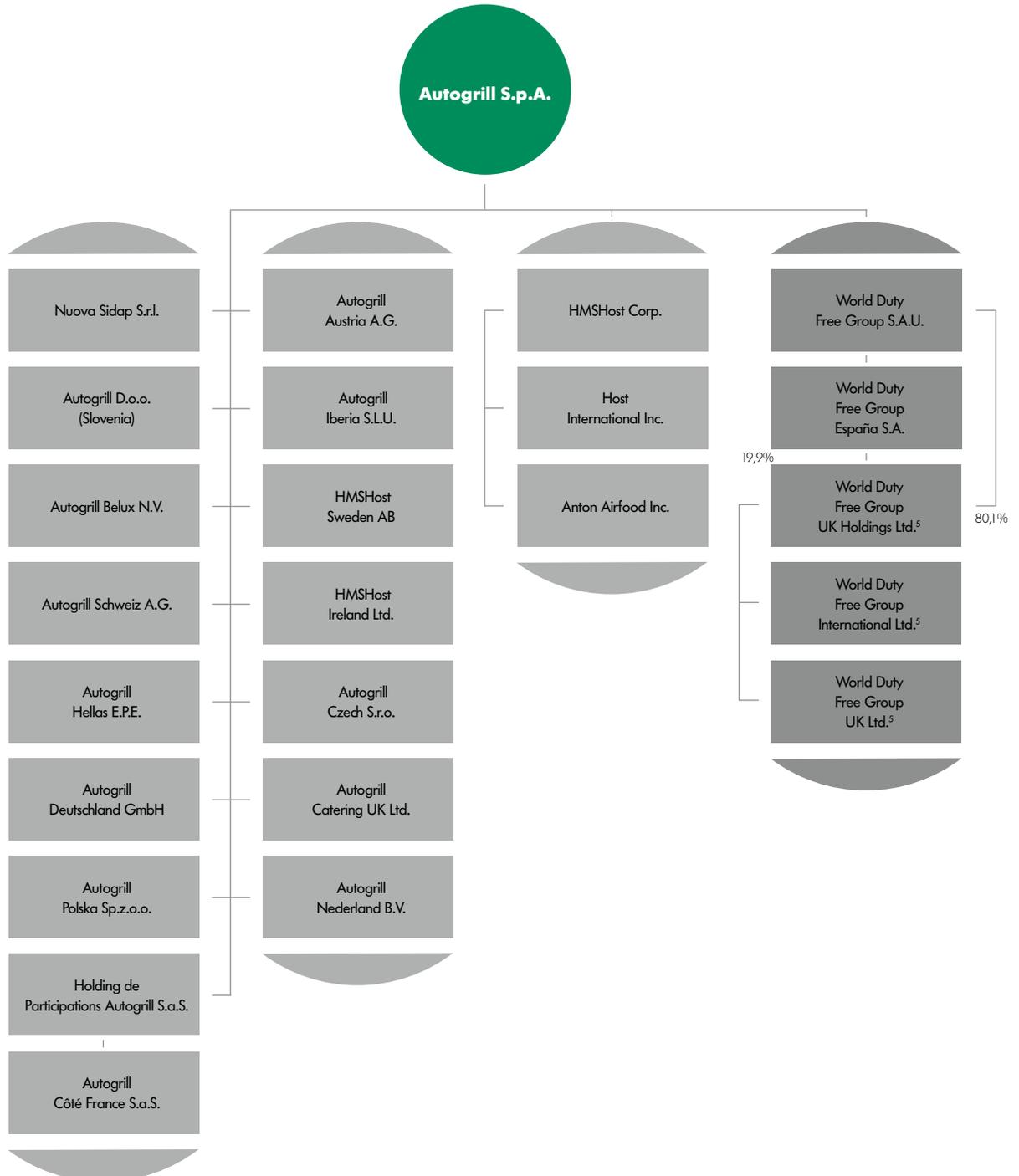
Struttura organizzativa

Il Gruppo è articolato in unità di business che gestiscono le leve operative secondo gli obiettivi e le linee guida definiti dalle funzioni "corporate" della Capogruppo Autogrill S.p.A.. All'Amministratore Delegato del Gruppo rispondono i Business Leader - responsabili delle aree delle attività operative nell'ambito dei due settori di business (Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free) - e gli Staff leader - responsabili delle funzioni corporate - che svolgono un ruolo di indirizzo strategico, definendo standard e policy di Gruppo, favorendo l'introduzione e lo scambio di best practice e coordinando iniziative progettuali di Gruppo.



Struttura societaria semplificata⁴

La struttura societaria del Gruppo ne riflette il carattere multinazionale e multisetoriale, costituitosi tramite un percorso di espansione di successo fatto di importanti acquisizioni in Europa e in America.



4. Dove non diversamente specificato, le quote di controllo sono da intendersi al 100%; l'elenco completo delle partecipazioni è pubblicato negli Allegati alle Note Illustrative all'interno del Bilancio consolidato 2012

5. Le ragioni sociali risultano aggiornate a marzo 2013

Corporate Governance

La Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, redatta ai sensi dell'art. 123 bis del TUF e dell'art. 89 bis del Regolamento Emittenti Consob, è pubblicata sul sito internet del Gruppo www.autogrill.com

Principali rischi cui il Gruppo Autogrill è esposto

Il Gruppo Autogrill è esposto a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori di attività, ai mercati finanziari, all'evoluzione continuo del quadro normativo, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e legati ai processi operativi di gestione.

L'esposizione dettagliata dei principali rischi cui il Gruppo è esposta è fornita nella Relazione sulla Gestione. Questi i principali rischi di Gruppo e di business.

Rischi di Business: Aree di rischio comuni ai settori operativi

Flusso di traffico

Le attività nei settori Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free sono influenzate dalla dinamica del traffico. Qualsiasi fattore che possa ridurre significativamente i flussi di traffico nei paesi e canali di operatività del Gruppo costituisce un rischio per la generazione di valore.

Reputazione

La perdita di reputazione può realizzarsi sia nei confronti della clientela sia dei concedenti con i quali il Gruppo opera; le cause sono riconducibili nel primo caso alla riduzione della qualità percepita del servizio prestato, comportando perdita di attrattività e quindi di clientela, nel secondo caso all'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente con i concedenti minacciando pertanto la continuità delle relazioni e delle prospettive di rinnovo.

Abitudini di consumo

La modifica delle abitudini di consumo può determinare insoddisfazione nel cliente qualora il Gruppo non la rilevasse e non reagisse in maniera tempestiva e adeguata, con conseguente perdita di attrattività e riduzione della clientela.

Economicità dei contratti di concessione

L'attività svolta nei settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free è prevalentemente esercitata in forza di contratti di concessione. Nel corso del tempo si è determinata un'evoluzione nelle caratteristiche delle condizioni contrattuali con conseguente maggior trasferimento del rischio all'operatore dell'attività commerciale. Il rischio in questione è rilevante, in quanto può esporre il Gruppo a significative perdite di profittabilità pluriennali, in particolare se contestuali a riduzioni dei flussi di traffico e/o della propensione al consumo.

Costo del personale

Il lavoro rappresenta un fattore rilevante della produzione, soprattutto per il settore Food & Beverage. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concedente e la complessità della regolamentazione internazionale determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Quadro normativo

I settori operativi del Gruppo sono soggetti ad alta regolamentazione da un punto di vista della gestione delle attività, della sicurezza del cliente e del personale, sia con riferimento alla tutela della persona che della qualità del prodotto. Il mancato adempimento delle regolamentazioni, oltre a esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, può determinare la perdita di reputazione nei confronti di concedenti e clienti.

Rischi di Business: Rischi tipici del Food & Beverage

Innovazione dell'offerta

Il rischio specifico più rilevante del settore operativo del Food & Beverage è quello di non riuscire ad assicurare un livello di servizio e di qualità dell'offerta coerente con le aspettative del cliente.

Rischi di Business: Rischi tipici del Travel Retail & Duty-Free

Efficacia delle attività

La soddisfazione del cliente dipende dalla capacità del Gruppo di rendere disponibile un assortimento sempre aggiornato e di gradimento della clientela. L'efficacia e l'efficienza nella gestione della supply chain sono quindi centrali per questo settore di attività.

Tassi di cambio

L'acquisto d'impulso effettuato in aeroporto è significativamente influenzato dall'andamento relativo del tasso di cambio tra la divisa del paese di partenza e quella del paese di destinazione. Il monitoraggio del prezzo percepito dal cliente per effetto della variabile cambio è quindi fondamentale per incrementare le vendite.