



Università di Verona

Facoltà di Economia

4 Dicembre 2007



# Autogrill

## INDICE

- **Il Gruppo Autogrill**
  - la missione
  - la storia
  - le attività in concessione
  - la strategia
  
- **I processi amministrativi**
  - il processo di redazione del bilancio di esercizio
  - la transizione ai principi contabili IAS/IFRS





# Autogrill

## IL GRUPPO

- La missione
- La storia
- Le attività in concessione
  - le caratteristiche
  - le dimensioni del mercato
  - i vantaggi
- La strategia
  - equilibrio fra crescita organica e acquisizioni
  - i canali





# Autogrill

## IL GRUPPO

- Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia, con un fatturato pari a circa € 4.800m e un Ebitda di € 560m <sup>(1)</sup>
  - più di 51.000 dipendenti in oltre 4.800 punti vendita
  - circa 890m di clienti serviti ogni anno
- Presente in 5 continenti e in 32 paesi
  - Stati Uniti ed Italia i principali paesi
- Operativo nel comparto della mobilità delle persone
  - 49% del fatturato generato negli aeroporti
  - 43% nelle autostrade
- Leadership valorizzata da un portafoglio di oltre 350 marchi, sia di proprietà sia in licenza, a diffusione locale, nazionale e internazionale



<sup>(1)</sup> Target 2007 (FX €/€ 1:1.35)

Tutti gli altri dati di questa sezione fanno riferimento al 2006



Autogrill Group

IL GRUPPO

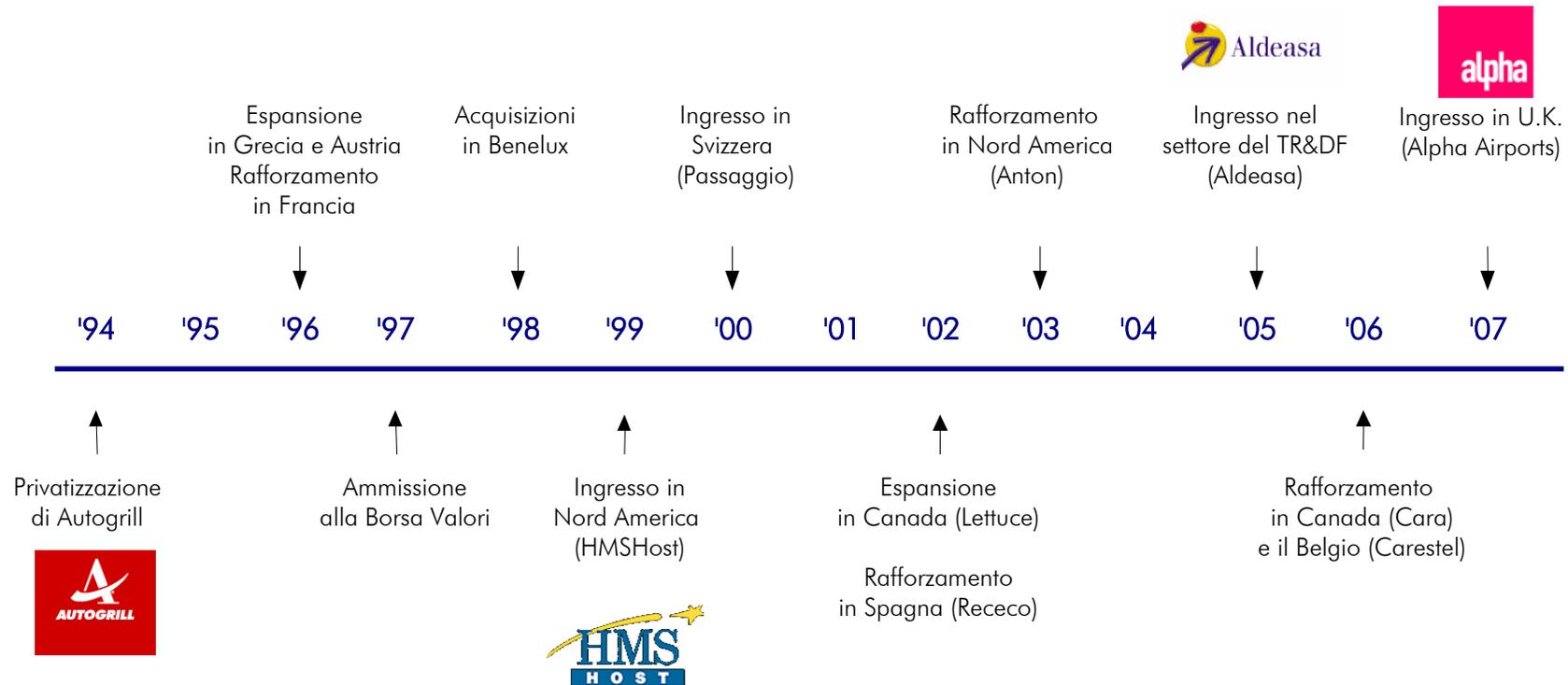
La missione – “Serving People on the Move”

- Core competences:
  - fornire servizi alle persone in movimento
- Focus sulla crescita organica
  - aeroporti nord-americani: la crescita del fatturato è stata superiore alla crescita del traffico del 7.5% nel 2006 e del 10.7% nei primi nove mesi del 2007 <sup>(1)</sup>
  - autostrade italiane: la crescita delle vendite è stata superiore alla crescita del traffico del 6.6% nel 2006 e del 9% nei primi nove mesi del 2007 <sup>(1)</sup>
- Strategia di sviluppo ed espansione
  - il Gruppo sta lavorando per entrare in nuovi mercati dove è prevista una forte crescita del traffico aeroportuale (p.e. Asia)
  - per rafforzare la presenza geografica e/o di canale, alla crescita organica si affiancherà una crescita per linee esterne, ovvero tramite acquisizioni



# Autogrill IL GRUPPO

La storia – Track record positivo in termini di acquisizioni



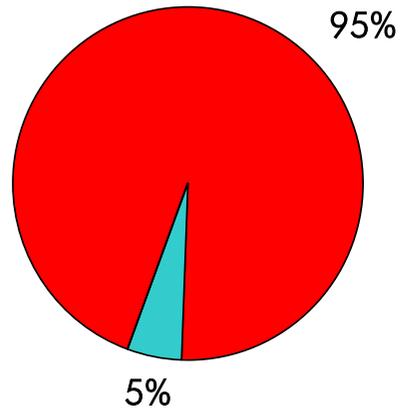
€ m	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007E	CAGR
Fatturato	825	875	888	1,123	2,651	3,041	3,267	3,316	3,143	3,182	3,529	3,929	4,800	16%
Ebitda	71	73	115	164	308	373	381	402	418	436	475	514	560	19%



# Autogrill IL GRUPPO

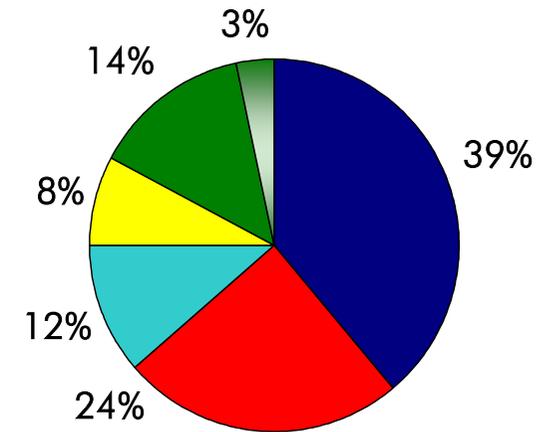
La storia – **Migliore bilanciamento per paese e per canale**

VENDITE PER PAESE



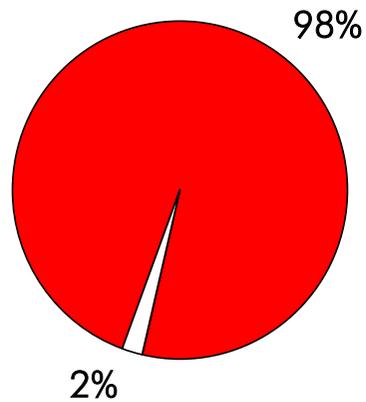
- Italia
- Altri paesi europei
- Nord America
- Aldeasa
- Alpha Airports (U.K. & Irlanda)
- Alpha Airports (Internazionale)

Fatturato 1996: € 875m

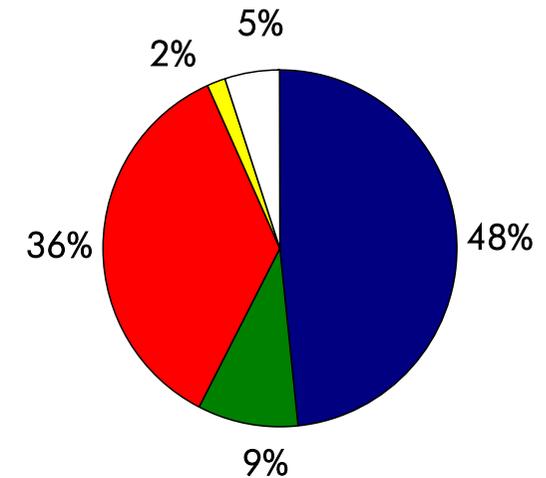


Fatturato 2006 <sup>(1)</sup>: € 4.753m

VENDITE PER CANALE



- Autostrada
- Aeroporti
- In-flight
- Stazioni ferroviarie
- Centri commerciali



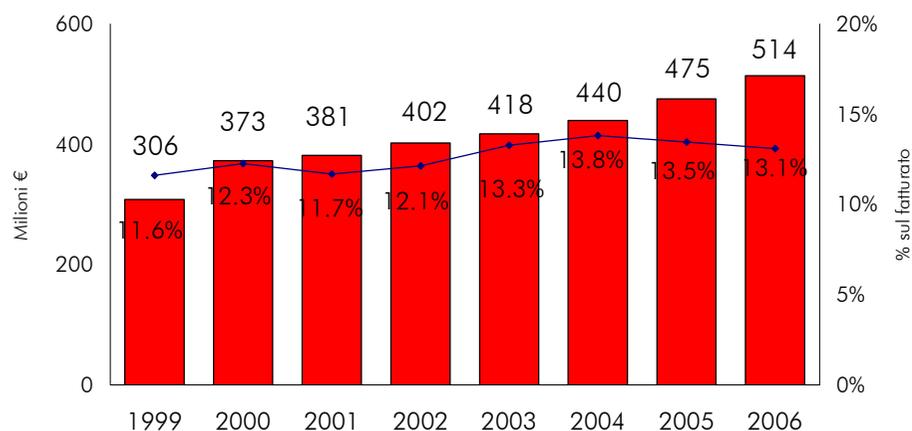


# Autogrill IL GRUPPO

## La storia – Evoluzione fatturato ed Ebitda

- Negli ultimi 8 anni il fatturato è cresciuto mediamente del 6%, nonostante il negativo impatto sui mercati di riferimento del Gruppo di diversi fattori esogeni (11 Settembre, “mucca pazza”, ...)

EVOLUZIONE dell'EBITDA



EVOLUZIONE del FATTURATO



- Nel medesimo periodo, la crescita dell'Ebitda è stata superiore alla crescita del fatturato: +8%

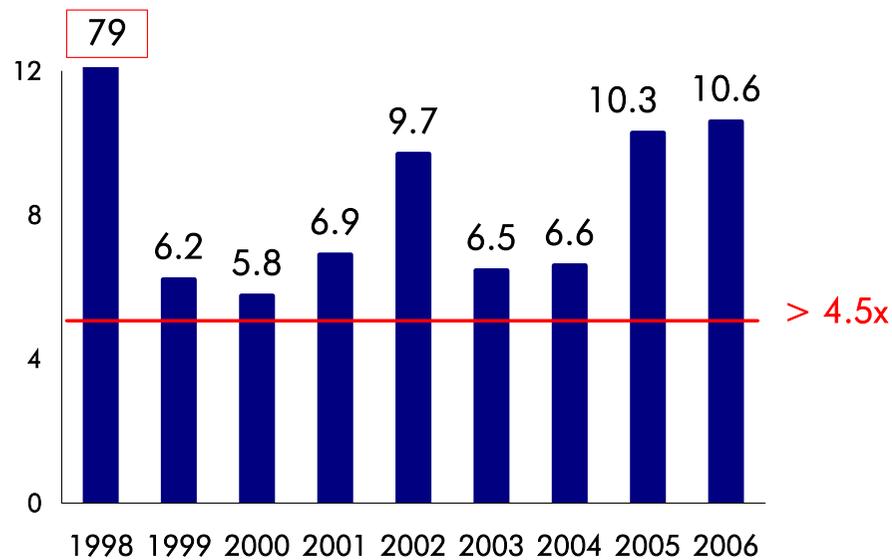


# Autogrill IL GRUPPO

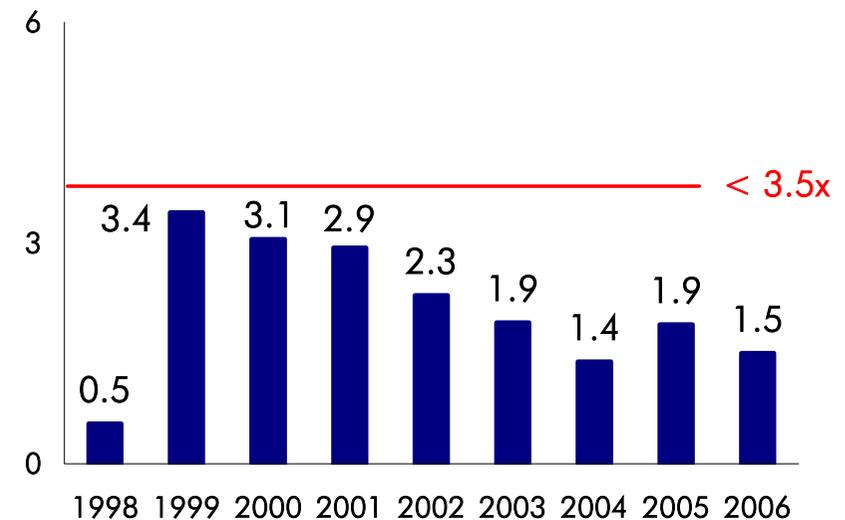
## La storia – Evoluzione struttura finanziaria

- L'elevata generazione di cassa ha permesso il finanziamento del Capex e delle acquisizioni

Ebitda / Oneri Finanziari \*



Posizione Finanziaria Netta / Ebitda \*





## Autogrill IL GRUPPO

### Le attività in concessione – Le caratteristiche

- Una concessione rappresenta il diritto di offrire determinati prodotti o servizi in uno specifico luogo per un predefinito periodo di tempo a fronte di
  - un affitto (normalmente una % del fatturato)
  - un investimento
- La durata di una concessione varia a seconda dei canali di attività, in generale circa 5-10 anni negli aeroporti e 10-25 anni nelle autostrade
- I principali parametri di scelta per l'assegnazione della concessione sono:
  - la qualità del portafoglio marchi,
  - il design ed il layout dei locali,
  - l'esperienza e il track-record dell'operatore
  - l'affitto offerto





# Autogrill IL GRUPPO

Le attività in concessione – Le caratteristiche



Oakmont, Pennsylvania TP



Vancouver airport



Copenhagen airport



Minneapolis St. Paul airport

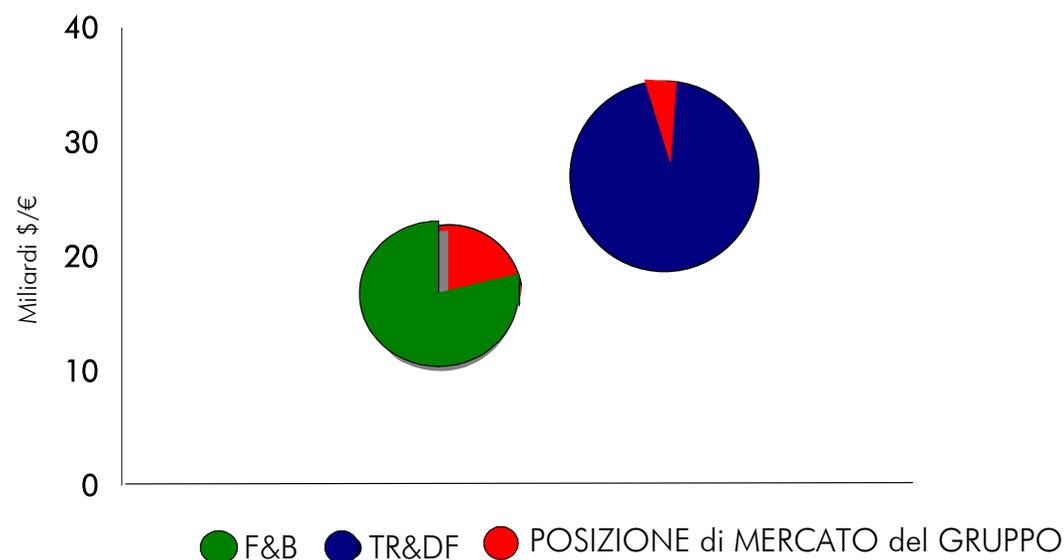


# Autogrill IL GRUPPO

## Le attività in concessione – Le dimensioni del mercato

- Il mercato delle concessioni è stimato, a livello mondiale, per un importo pari a oltre \$ 40 miliardi, con il segmento del TR&DF che vale circa \$ 27 miliardi
- Rappresentando circa il 40% del mercato, gli aeroporti sono il principale canale

### IL MERCATO delle CONCESSIONI a LIVELLO MONDIALE



Fonti: DEUTSCHE BANK, GIRA, GENERATION Group – FX €/€ 1:1

Mercato F&B: gli shopping malls, i musei e le attrazioni sportive escluse – Aeroporti e stazioni ferroviarie al netto delle attività on-board

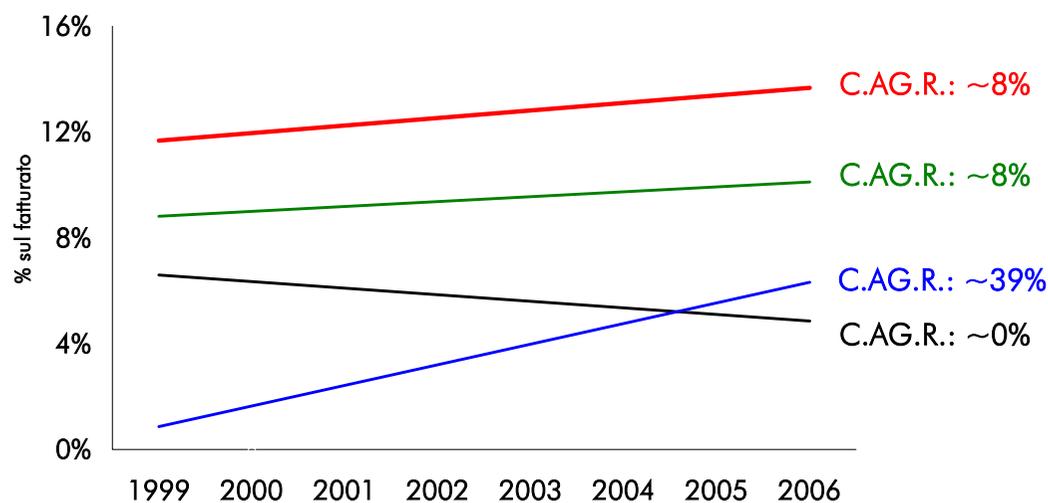


# Autogrill IL GRUPPO

## Le attività in concessione – I vantaggi

- La lunga durata dei contratti rende la generazione di cassa più prevedibile e permette l'attuazione di strategia di accumulazione del valore
- Per le attività in concessione, i migliori indicatori di risultato sono rappresentati dal livello di margini raggiunti, dalla durata del portafoglio concessorio e dai ritorni sugli investimenti effettuati

EBITDA, FLUSSO MONETARIO NETTO dell'ATTIVITA'  
OPERATIVA, CAPEX and F.C.F. <sup>(1)</sup>



— EBITDA — FLUSSO MONETARIO NETTO da ATTIVITA' OPERATIVA — CAPEX — FREE CASH FLOW (pre dividendo)



## Autogrill IL GRUPPO

### La strategia – Equilibrio fra crescita organica e acquisizioni

- Nei primi anni del 2000, il miglioramento della profittabilità è stato uno dei più importanti target del Gruppo ed è stato raggiunto grazie a forte attenzione verso le “operations”
  - 2002-2004: l'Ebitda è aumentato in media del 12.1%, +160 b.p. in termini di margine <sup>(1)</sup>
- Il rafforzamento del business model ha permesso al Gruppo di dedicarsi con maggiore enfasi ad una strategia di espansione e di sviluppo, facendo leva sui livelli di marginalità raggiunti
- La strategia di espansione si basa sia su una forte crescita organica, sia su crescita per linee esterne
- Attraverso acquisizioni di medie-piccole dimensioni, sia nel F&B sia nel retail, il Gruppo mira a rafforzare la sua posizione competitiva nei canali di attività ed ampliare la propria presenza geografica



Autogrill

IL GRUPPO

La strategia – Equilibrio fra crescita organica e acquisizioni

- Maggio – giugno 2007: acquisizione di Alpha Airports
- Un forte presenza nel Regno Unito è fondamentale per costruire una posizione di leadership negli aeroporti europei
  - il traffico inglese rappresenta circa il 20% del traffico aeroportuale europeo <sup>(1)</sup>
  - il Ministero dei Trasporti inglese prevede una crescita media annua del traffico di circa 3.1% fino al 2030 <sup>(2)</sup>



● Aeroporti di Autogrill      ● Aeroporti di Alpha Airports



## Autogrill IL GRUPPO

### La strategia – I canali

#### AEROPORTI

- Ulteriore crescita delle attività F&B negli aeroporti europei
- Sviluppo delle attività retail anche in virtù dell'acquisizione di Aldeasa
- Valutare il possibile ingresso in nuovi mercati (p.e. Sud-America e Asia)

#### AUTOSTRADE

- Consolidare la presenza in Europa e Nord America  
(p.e. ristrutturazione dei punti vendita per migliorarne i risultati)
- Valutare il possibile ingresso in nuovi paesi europei

#### STAZIONI FERROVIARIE

- Valutare le opportunità di sviluppo presenti in alcuni paesi europei  
(es. l'alta velocità in Spagna o la ristrutturazione delle stazioni in Italia)



Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

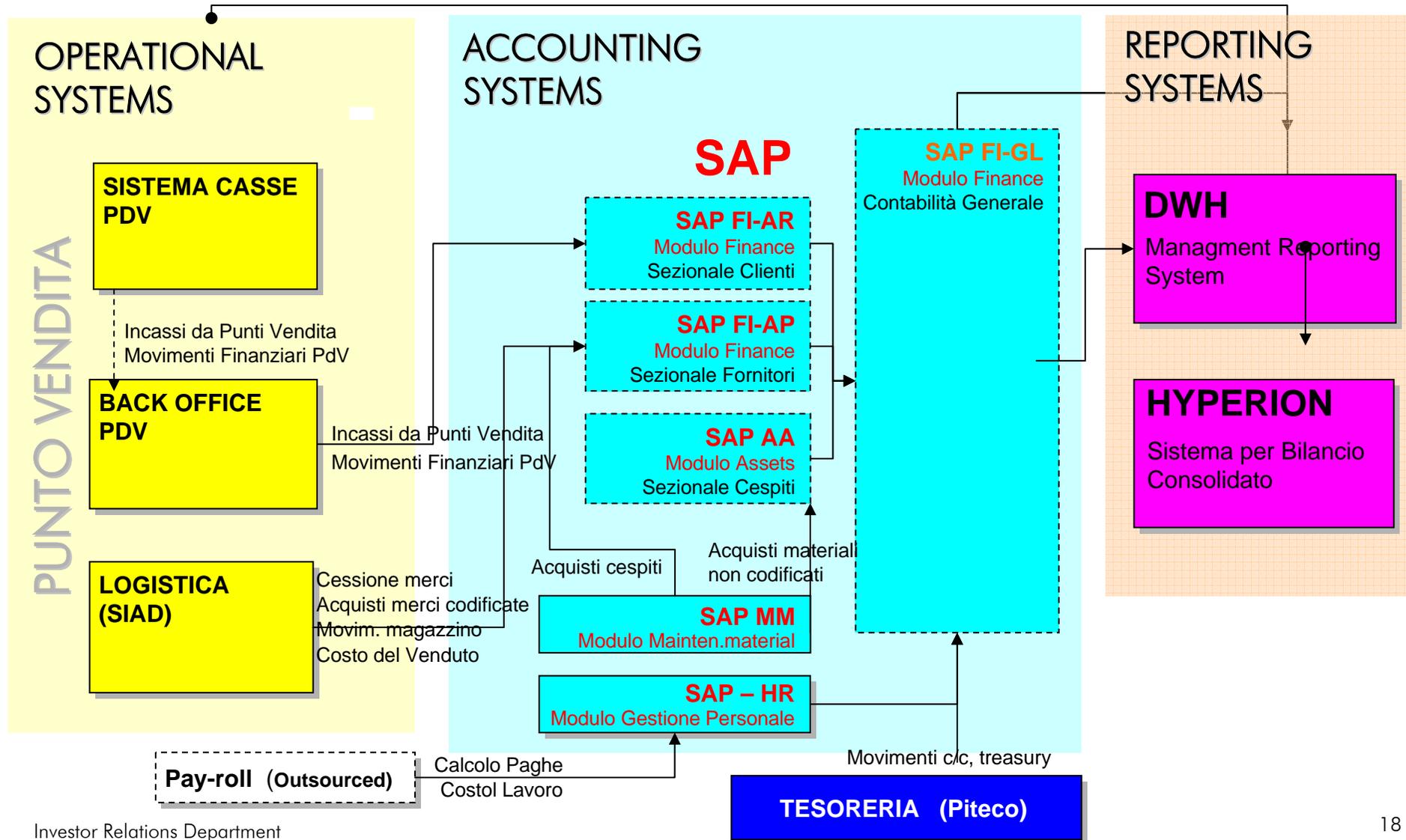
- Il processo di redazione del bilancio di esercizio
  - i sistemi informatici a supporto della funzione amministrativa
  - le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio: calendario, mappa, responsabilità
  
- La transizione ai principi contabili IAS/IFRS
  - il quadro normativo
  - i tempi della transizione
  - l'approccio progettuale
  - gli impatti procedurali e organizzativi
  - gli effetti quantitativi sul bilancio individuale e consolidato





# Autogrill I PROCESSI AMMINISTRATIVI

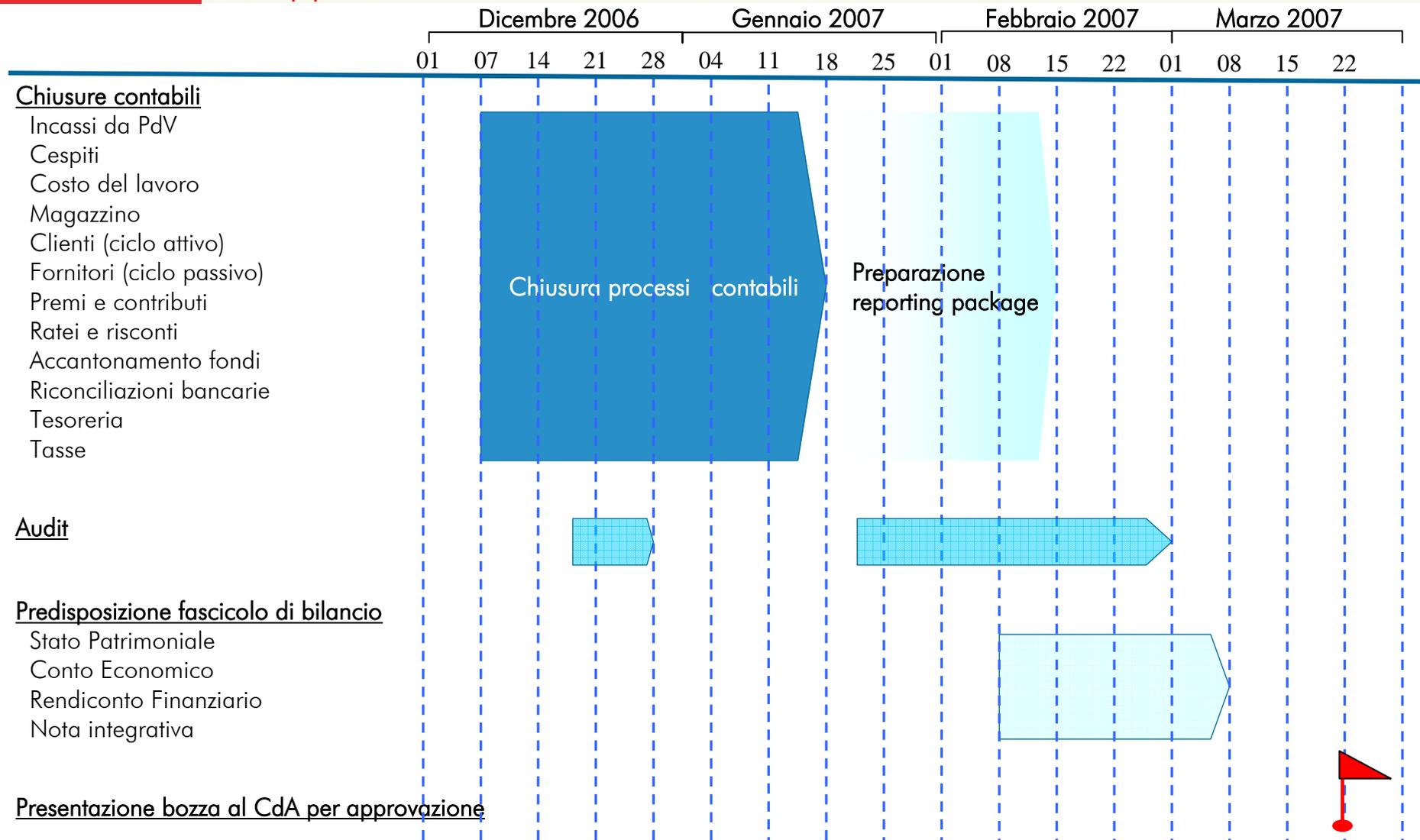
I sistemi informatici a supporto della funzione amministrativa





# Autogrill I PROCESSI AMMINISTRATIVI

Le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio:  
mappa e calendario attività

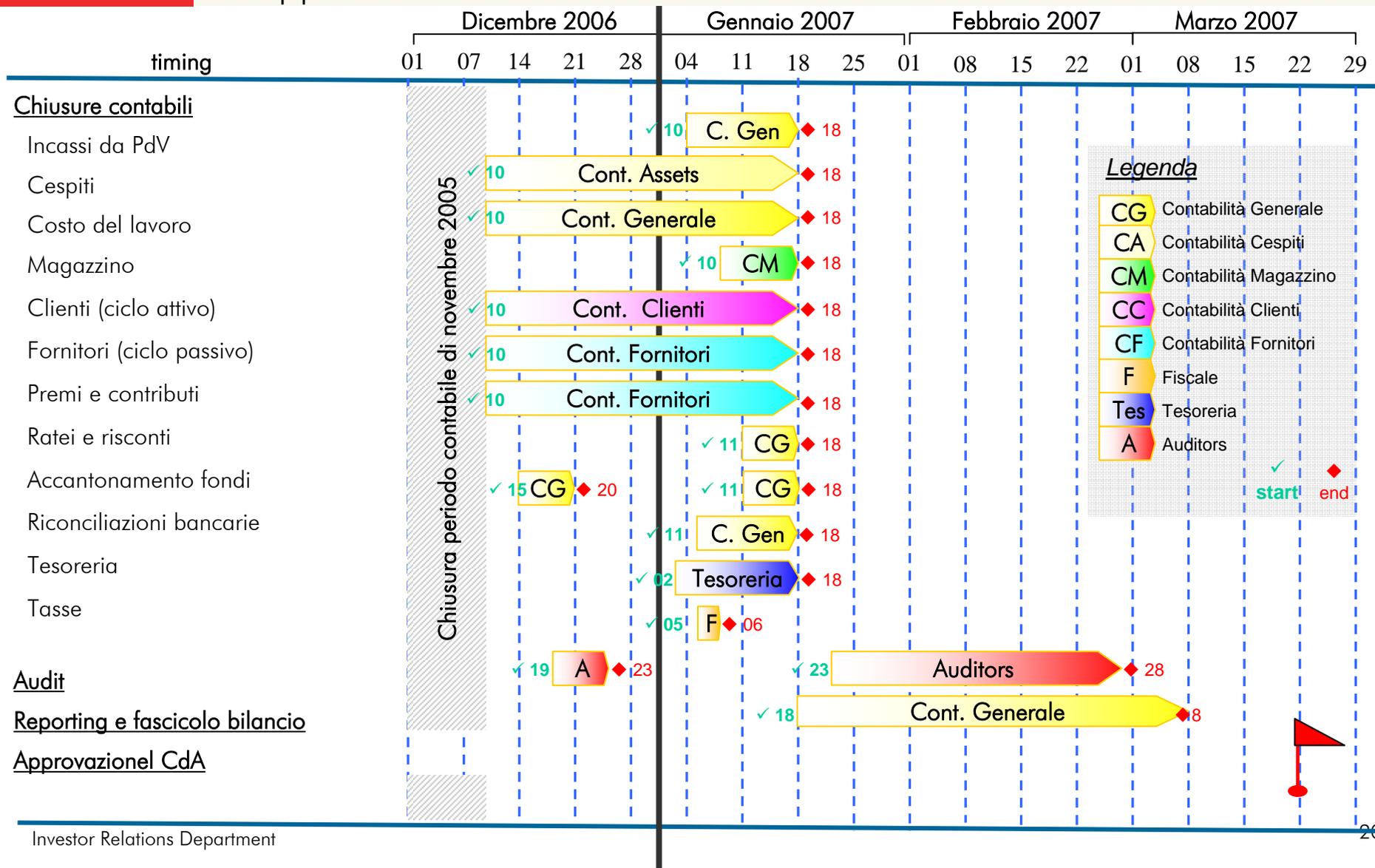




# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

Le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio: mappa e calendario delle attività





# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

Le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio:  
**compiti e responsabilità**

		<b>RESPONSABILITA'</b> →
<b>ATTIVITA'</b> ↑	<b>01. Vendite/incassi da Punto Vendita</b>	<b>Responsabilità</b>
	Chiusura incassi Inserimento incassi non trasmessi da PdV Verifica differenze di cassa pdv, fondo cassa pdv, versamenti bancari	<b>Contabilità Clienti</b>
	<b>02. Cespiti</b>	<b>Responsabilità</b>
	Emissione Ordini d'Acquisto (OdA) Capitalizzazioni Dismissioni Svalutazioni Ammoramenti Stanziameti <b>Ciclo di allocazione agli store</b>	<b>Contabilità Generale</b>  <b>Controlling</b>
<b>03. Costo del personale &amp; Note Spese</b>	<b>Responsabilità</b>	
Caricamento dati payroll da sistema di contabilizzazione stipendi a SAP Caricamento manuale stanziamento incentivi, premi e rivalutazione TFR Contabilizzazioni costi/recuperi costi per personale distaccato e interinale Stanziameti per personale distaccato e interinale Raccolta e contabilizzazione note spese <b>Analisi &amp; reportistica</b> <b>Ripartizione costo lavoro su concept</b>	<b>Direz. HR</b>  <b>Contabilità Generale</b>  <b>Controlling</b>	
<b>04. Magazzino</b>	<b>Responsabilità</b>	
Calcolo costo teorico del venduto Abbatimento del valore di magazzino con premi di fine anno Valutazione Magazzino Fifo (civilistico) Fondo Obsolescenza Magazzino	<b>Contabilità di Magazzino</b>	



# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

Le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio:  
compiti e responsabilità

### RESPONSABILITA'

ATTIVITA'

05. Ciclo attivo merci e servizi		Responsabilità
Fatturazione attiva per cessioni merci, rent&royalties, recuperi costi da 3i		<b>Contabilità Clienti</b>
Stanziamenti cessioni merci, rent & royalties, recuperi costi da terzi		
IVA clienti		
06. Ciclo passivo merci e servizi		Responsabilità
Emissione ordini d'acquisto (OdA)		<b>Contabilità Fornitori</b>
Registrazione fatture passive		
IVA fornitori		<b>Controlling</b>
Stanziamenti merci, costi per servizi, utilities, lavoro interinale....		
Ciclo di allocazione costi agli store diretti		
Scarico Commesse		
Cicli di distribuzione costi		
07. Premi e Contributi		Responsabilità
Riconciliazione dati premi/contributi con ufficio acquisiti		<b>Direz. Acquisti Contabilità Fornitori</b>
Stanziamiento premi/contributi in base a NC da ricevere/FT da emettere		
Calcolo gestionale di premi e contributi		
08. Ratei/Risconti e Sopravvenienze		Responsabilità
Ratei attivi e passivi		<b>Contabilità Generale</b>
Risconti attivi e passivi		
Sopravvenienze attive e passive		
09. Accantonamento a fondi rischi genererici		Responsabilità
Fondi ripristiono beni (beni di terzi, devolvibili/gratuitamente devolvibili)		<b>Contabilità Generale</b>
Fondi rischi per vertenze (vs terzi/personale)		
Fondi rischi generici (...)		
Fondi rischi per svalutazioni (crediti, magazzino, immobilizzazioni...)		



## Autogrill

### I PROCESSI AMMINISTRATIVI

Le attività amministrative funzionali alla preparazione del bilancio:  
compiti e responsabilità

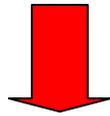
#### RESPONSABILITA'

<b>ATTIVITA'</b>	<b>10. Riconciliazioni Bancarie</b>	<b>Responsabilità</b>
	Attività di chiusura conti banca	<b>Contabilità Generale</b>
	<b>11. Tesoreria</b>	<b>Responsabilità</b>
	Ricevimento file interessi, operaz. copertura, derivati...	<b>Tesoreria</b>
	Registraz. interessi attivi/passivi, delta cambi, delta interessi su forex....	<b>Contabilità Generale</b>
	Stanziamenti su interessi attivi/passivi	
	Test di efficacia per derivati di copertura	
	<b>12. Calcolo imposte e tasse (correnti/differite)</b>	<b>Responsabilità</b>
	Chiusura contabilizzazione cartelle e versamenti imposte e tasse	<b>Contabilità Generale</b>
	Calcolo imposte correnti IRES	
	Calcolo imposte correnti IRAP	<b>Fiscale</b>
	Calcolo imposte differite	
	<b>13. Prediposizione prospetti di bilancio</b>	<b>Responsabilità</b>
Stato Patrimoniale		
Conto Economico		
Rendiconto Finanziario	<b>Contabilità Generale</b>	
Nota Integrativa		

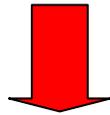


Autogrill  
I PROCESSI AMMINISTRATIVI  
Riepilogo

CARATTERISTICHE FUNZIONE AMMINISTRATIVA :



SKILLS AD ELEVATO CONTENUTO TECNICO  
ORGANIZZAZIONE LAVORO PER SCADENZE



PROCEDURE  
PIANIFICAZIONE ATTIVITA' E RELATIVE TEMPISTICHE  
COORDINAMENTO ATTIVITA'  
SEGREGAZIONE RUOLI  
ADEGUATI LIVELLI DI RESPONSABILITA'  
FLESSIBILITA AI CAMBIAMENTI





Autogrill

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - Il quadro normativo

### Il quadro normativo di riferimento

**Regolamento EU n. 1606/2002 del luglio 2002:**

Obbligo per le società soggette al diritto di uno Stato Membro, i cui titoli – alla data del bilancio – siano ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato di un qualsiasi Stato, di redigere il proprio bilancio consolidato conformemente ai principi contabili internazionali (IAS\*) a partire dall'esercizio 2005.

**D.Lgs. 38/2005 :**

Obbligo per le società quotate di redigere il proprio bilancio separato applicando i principi contabili internazionali IAS/IFRS omologati dall'Unione Europea a partire dall'esercizio 2006.



# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - I tempi

Il regolamento europeo ha imposto alle società quotate nell'unione Europea di adottare gli IAS nella redazione dei bilanci consolidati a partire dal 1 gennaio 2005.

Ciò ha comportato:

- la rettifica secondo i nuovi principi contabili interanzionali IAS del bilancio del Fiscal Year 2004 già presentato con i principi nazionali (*bilancio di chiusura FY 2004 = bilancio di apertura FY 2005*)
- la raccolta già a partire dal FY 2004 delle informazioni richieste dai nuovi principi contabili internazionali (*gli IAS richiedono che anche i dati comparativi per l'esercizio precedente (FY 2004) vengano forniti secondo i nuovi principi*)

	2003				2004				2005				2006	
	Q3 '03	Q4 '03	Q1 '04	Q2 '04	Q3 '04	Q4 '04	Q1 '05	Q2 '05	Q3 '05	Q4 '05	Q1 '06	Q2 '06		
<i>Reporting in Local Accounting policy (LAP)</i>	LAP Q2 03	LAP Q3 03	LAP Q4 03	LAP Q1 04	LAP Q2 04	LAP Q3 04	LAP Q4 04	LAP Q1 05	LAP Q2 05	LAP Q3 05	LAP Q4 05	LAP Q1 06		
<i>IAS Reporting</i>			★ IAS YE 03	★ IAS Q1 04	★ IAS Q2 04	★ IAS Q3 04	★ IAS YE 04	★ IAS Q1 05	★ IAS Q2 05	★ IAS Q3 05	★ IAS YE 05	★ IAS Q1 05		

Per produrre bilanci di apertura del 2004 secondo gli IAS, anche i bilanci di chiusura 2003 devono essere redatti secondo gli IAS.

Gli IAS richiedono valori comparativi per il bilancio del 2005: i dati devono essere disponibili dal Q1 2004

Dati IAS per il 2005

Publicaz. IAS Annual report 2005 con dati comparativi relativi al FY2004



# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

### La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - L'approccio progettuale

#### Monitoraggio delle evoluzioni degli IAS

##### IAS Assessment

- Analisi degli IAS/IFRS applicabili al Gruppo
- Analisi delle differenze tra principi locali e IAS/IFRS
- Valutazione dei principali impatti sulle diverse aree aziendali
- Valutazione dei principali impatti sul reporting (informazioni, dimensioni di analisi e livello di dettaglio).
- Valutazione dei principali impatti sui processi e sulle procedure contabili (criteri valorizzazione, ammortamenti, ecc...)

##### Data Model Design & Data Mapping

- Disegno di un modello dei dati congruente con il reporting richiesto dai nuovi standard.
- Mappatura dei nuovi requisiti informativi sui sistemi esistenti, definizione dei gap e individuazione delle soluzioni.

##### Solution Design

- Disegno delle modifiche necessarie da apportare sui sistemi di reporting, di consolidamento, transazionali (a seconda dell'approccio scelto)
- Disegno delle modifiche ai sistemi operativi.
- (Ri)disegno dei processi/procedure

##### Solution Implementation

- Deployment di tutte le soluzioni
- Training



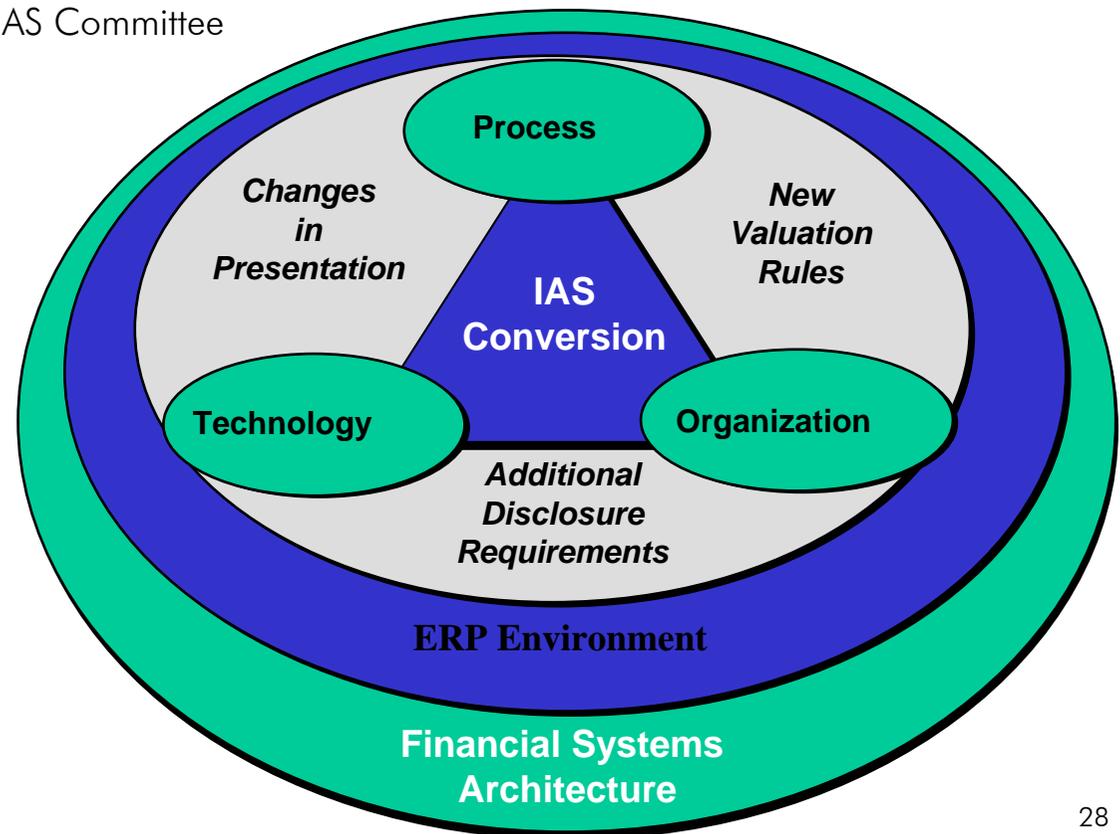
Autogrill

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - **Gli impatti**

*“There tends to be an assumption that converting to IAS is going to be easy, or that IAS is just a simplified version of national standards. It’s not, and it’s a big mistake to think so.”*

David Cairns, former secretary-general of the IAS Committee





# Autogrill

## I PROCESSI AMMINISTRATIVI

### La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - Gli impatti

#### Modifiche nella modalità di presentazione

- Categorie degli asset finanziari (IAS 39)
- Voci del Bilancio e sequenza di esposizione (IAS 1)
- Definizione molto stringente delle componenti straordinarie di reddito (*espropriazione di beni e calamità naturali*) (IAS 8)
- Cash flow (IAS 7)

#### Nuove regole di valorizzazione

- Utilizzo del fair value per la valorizzazione dei derivati (IAS 39)
- Trattamento del leasing finanziario (IAS 17)
- Possibilità di rivalutazione delle imm. materiali ed immateriali (IAS 16/38)
- Metodo di valorizzazione dinamica del TFR (IAS 19 e 26)
- Contabilizzazione dei ricavi (IAS 18)
- Perdita durevole di valore di attività (IAS 36)
- Attualizzazione fondi rischi (IAS 37)
- Metodo del costo per valutazione partecipazioni (IAS 27)

#### Ulteriori dettagli informativi

- Strumenti finanziari (IAS 32/39 – IFRS 7)
- Segment reporting (IAS 14)
- Operazioni con parti correlate (IAS 24)
- Risultato per azione (IAS 33)
- Attività destinate a cessare (IAS 35)

Organizzazione

Processi

Sistemi informativi



Autogrill

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - **Gli effetti sul bilancio**

Effetti IAS/IFRS sul bilancio individuale di Autogrill Spa:

**Riconciliazione principi italiani e principi IAS/IFRS: 1° gennaio 2005 e 31 dicembre 2005**

(K€)	Patrimonio netto 01/01/2005	Risultato esercizio 2005	Altri movimenti	Patrimonio netto 31/12/2005
<b>Principi italiani</b>	<b>218.765</b>	<b>90.008</b>	<b>-37.428</b>	<b>271.345</b>
<i>Rettifiche:</i>				
<b>IAS 38</b> Storno ammortamento avviamenti	13.815	14.384	-	28.199
<b>IAS 27</b> Effetto valutazione delle partecipazioni col metodo del costo	357.926	-1.483	-13.377	343.066
<b>IAS 18</b> Effetto accertamento dividendi al momento della deliberazione	-37.973	-2.349	-	-40.322
<b>IAS 39</b> Valutazione strumenti finanziari di copertura	-	-	826	826
<b>IAS 39</b> Valutazione finanziamenti a tasso fisso	-	-	-826	-826
<b>IAS 37</b> Attualizzazione fondi rischi	1.914	28	-	1.942
<b>IAS 17</b> Leasing	955	477	-	1.432
<b>IAS 20</b> Iscrizione contributi in conto impianti	-	77	-77	-
Effetto fiscale correlato	-24.974	-5.592	-	-30.566
<b>Totale rettifiche</b>	<b>311.663</b>	<b>5.542</b>	<b>-13.454</b>	<b>303.751</b>
<b>Principi IAS/IFRS</b>	<b>530.428</b>	<b>95.550</b>	<b>-50.882</b>	<b>575.096</b>



Autogrill

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

La transizione ai principi contabili IAS/IFRS - Gli effetti sul bilancio

## Effetti IAS/IFRS sul bilancio consolidato di Autogrill Spa:

### Riconciliazione Principi Italiani - Principi IAS/IFRS: 1° gennaio 2004 e 31 dicembre 2004

(K€)	Patrimonio netto 01/01/2004	Risultato esercizio 2004	Patrimonio netto 31/12/2004	Patrimonio netto 01/01/2005
<b>Principi italiani</b>	<b>261.400</b>	<b>52.700</b>	<b>309.500</b>	<b>309.500</b>
<i>Rettifiche:</i>				
<b>IAS 37</b> Attualizzazione fondi rischi	<b>3.500</b>	<b>-1.600</b>	<b>1.900</b>	<b>1.900</b>
<b>IAS 38</b> Storno ammortamento avviamenti e differenze consolidamento	-	<b>60.000</b>	<b>58.100</b>	<b>58.100</b>
<b>IAS 36</b> Iscrizione di perdite di valore delle attività (impairment)	-	<b>-9.900</b>	<b>-9.900</b>	<b>-9.900</b>
<b>IAS 39</b> Valutazione strumenti finanziari di copertura	-	-	-	<b>-15.100</b>
<b>IAS 32</b> Valutazione prestito obbligazionario convertibile	-	-	-	<b>1.500</b>
		-		
Effetto fiscale correlato	<b>-1.100</b>	<b>-8.000</b>	<b>-9.100</b>	<b>-4.117</b>
<b>Totale rettifiche</b>	-	-	<b>41.000</b>	<b>32.383</b>
<b>Principi IAS/IFRS</b>	<b>263.800</b>	<b>93.200</b>	<b>350.500</b>	<b>341.883</b>