

2.1 Terminologia e simboli

Proforma: indica il dato comparativo rideterminato a cambi e perimetro di consolidamento omogenei rispetto al periodo di rendicontazione 2009.

Cambi: oltre la metà delle attività operative del Gruppo è localizzata in Paesi dove la divisa funzionale è diversa dall'Euro, principalmente Stati Uniti d'America, Regno Unito, Canada e Svizzera.

La connotazione prevalentemente locale dell'attività operativa determina, in ciascun Paese, una sostanziale corrispondenza fra la divisa di denominazione dei ricavi e quella di denominazione dei costi e degli investimenti. Inoltre, il Gruppo persegue una politica di gestione del rischio di cambio finanziando parte delle attività nette nelle divise principali diverse dall'Euro, con debiti nella stessa divisa o realizzando operazioni su cambi che determinano il medesimo effetto. Ciò non neutralizza tuttavia gli effetti delle variazioni dei tassi di cambio nella conversione delle singole voci di bilancio. In particolare, il confronto tra i cambi medi dell'esercizio 2009 con quelli dell'esercizio 2008, utilizzati per convertire i dati reddituali, evidenzia un apprezzamento del Dollaro USA sull'Euro pari al 5,4% circa e un deprezzamento della Sterlina britannica sull'Euro pari al 10,6% circa¹.

Perimetro: nel corso del 2008 il Gruppo ha effettuato rilevanti acquisizioni, che hanno significativamente modificato il perimetro di attività nel settore Travel Retail & Duty-Free e, in minor misura, nel settore Flight.

Per determinare i dati comparativi proforma, i dati originari di confronto sono stati pertanto integrati con informazioni finanziarie tratte dai sistemi di reporting interno delle società acquisite, non soggette alle procedure amministrative e contabili del Gruppo, né a revisione contabile.

Nella presente Relazione sulla gestione, i dati comparativi 2008 proforma:

- per il settore Food & Beverage sono espressi a cambi omogenei, non essendo intervenute variazioni di perimetro;
- per il settore Travel Retail & Duty-Free sono espressi a cambi omogenei e includono i risultati di World Duty Free Europe Ltd. dal 1° gennaio al 30 aprile 2008 (nel 2008 consolidata dal 1° maggio) e il consolidamento integrale di Aldeasa S.A. e di Alpha Future Airport Retail Pvt. Ltd. (nel 2008 consolidate al 50% con metodo proporzionale rispettivamente fino al 31 marzo 2008 e fino al 17 novembre 2008 perché soggette a controllo congiunto con terzi). Sono invece stati esclusi i dati relativi al ramo d'azienda World News (gruppo Alpha), ceduto nel corso del 2008;
- per il settore Flight sono espressi a cambi omogenei e includono i risultati di Alpha Flight A.S. (già Air Czech Catering A.S.) dal 1° gennaio al 31 marzo 2008 (nel 2008 consolidata a partire dal 1° aprile);
- escludono i costi accessori di acquisizione per le aggregazioni aziendali effettuate nell'esercizio.

Quando la proformazione riguarda esclusivamente i cambi, viene anche utilizzata l'espressione "a cambi omogenei", che esprime la variazione che si sarebbe rilevata qualora i dati comparativi delle società consolidate con valuta funzionale diversa dall'Euro fossero stati determinati utilizzando i medesimi tassi di cambio impiegati per l'ultimo esercizio.

¹ Si rinvia alla sezione 3.2.1 delle Note illustrative per l'esposizione dettagliata dei rapporti di cambio con l'Euro delle principali valute di presentazione delle società consolidate

Ricavi: nella Relazione sulla gestione sono commentati i ricavi gestionali, che escludono le vendite di carburanti; a essi si fa riferimento con il termine “ricavi”. Le incidenze sui costi sono espresse su questa grandezza. In effetti, il Gruppo gestisce in Europa anche un numero limitato di stazioni di servizio. Le vendite di carburanti hanno raggiunto nell'esercizio 2009 l'importo di € 89,1m (€ 104,3m nell'esercizio 2008).

Crescita su basi comparabili: si riferisce alla dinamica dei ricavi generati dai soli punti vendita attivi sia nel periodo di rendicontazione sia in quello di confronto e con tipologia di offerta invariata.

EBITDA: è pari alla somma delle voci “Risultato operativo” e “Ammortamenti e svalutazioni degli avviamenti” ed è direttamente desumibile dai prospetti contabili consolidati, integrati dalle Note illustrative. Tale indicatore non è però definito dai principi contabili IAS/IFRS; pertanto potrebbe non essere omogeneo a, e quindi confrontabile con, quello esposto da altre società.

Investimenti: escludono gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie e partecipazioni.

Simboli

Salvo diverse indicazioni, nella Relazione sulla gestione gli importi sono espressi in milioni di Euro o in milioni di Dollari USA o in milioni di Sterline britanniche, rappresentati rispettivamente con €m, \$m e £m. Nelle Note illustrative, salvo dove diversamente indicato, gli importi sono invece espressi in migliaia, rappresentati rispettivamente con k€, k\$ e k£.

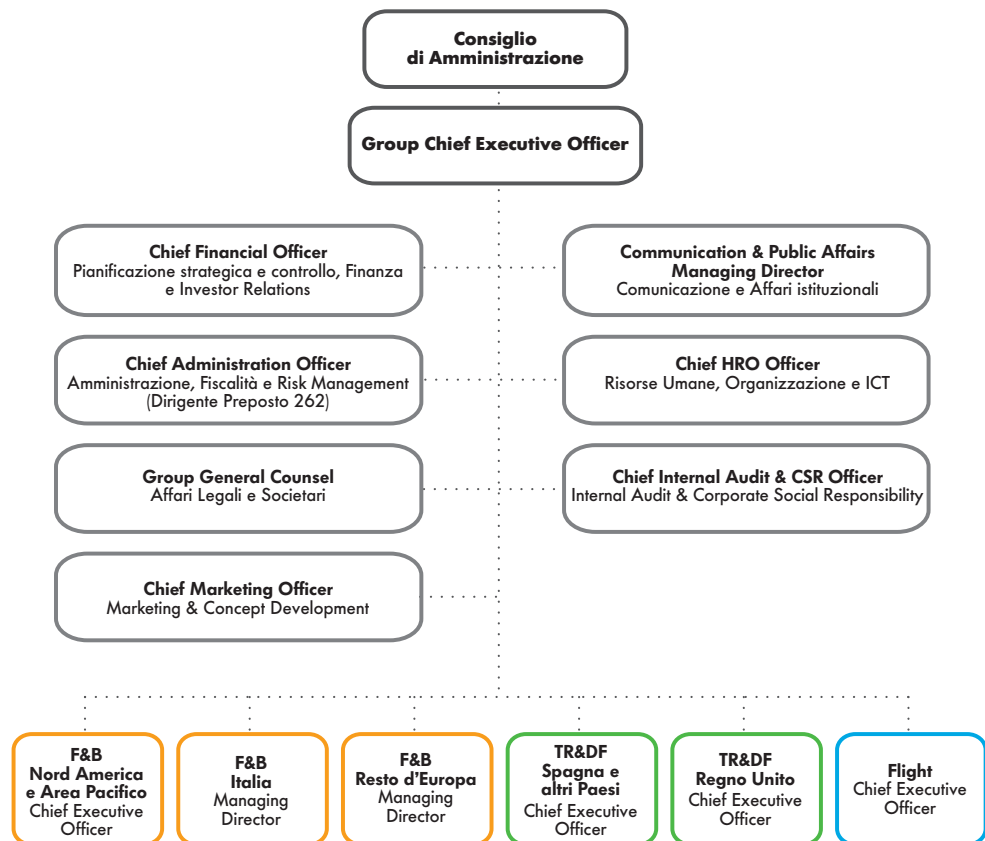
I dati potrebbero presentare in taluni casi difetti di arrotondamento dovuti alla rappresentazione in milioni; si segnala che le variazioni e le incidenze percentuali sono calcolate sui dati espressi in migliaia e non su quelli, arrotondati, esposti in milioni.

I dati comparativi relativi all'esercizio 2008 sono stati rettificati rispetto a quanto originariamente pubblicato nella relazione sulla gestione per l'esercizio 2008, per riflettere l'adozione anticipata dell'IFRS3 – Aggregazioni aziendali Rivisto. Come evidenziato nelle Note illustrative al Bilancio consolidato, l'adozione di tale principio ha, in particolare, consentito una più completa valorizzazione dei diritti contrattuali di Aldeasa S.A. e World Duty Free Europe Ltd. e comportato la conseguente rideterminazione degli ammortamenti.

Inoltre, alcuni dati dei ricavi relativi ai settori operativi differiscono da quanto originariamente pubblicato a seguito della diversa aggregazione di talune attività, determinatasi nel corso del processo di integrazione delle entità acquisite nel biennio 2007-2008.

2.2 Il Gruppo Autogrill

Il Gruppo è articolato in unità di business, che gestiscono le leve operative secondo obiettivi e linee guida definiti dalle funzioni “corporate” della Capogruppo Autogrill S.p.A.



Il Gruppo Autogrill opera pressoché esclusivamente in tre settori di attività: la ristorazione (“Food & Beverage”, o anche “F&B”), il retail aeroportuale (“Travel Retail & Duty-Free”, o anche “TR&DF”) e la fornitura a compagnie aeree di servizi e di prodotti per il catering e il retail on – board (“Flight”).

Il Food & Beverage è svolto in tutti i canali della mobilità (aerea, stradale e ferroviaria per citare i principali), al servizio di una clientela locale, nazionale e internazionale. L’offerta ha generalmente una forte caratterizzazione locale.

Con un diverso grado di rilevanza nei diversi Stati e canali, le unità F&B effettuano, in forma integrata o meno con l’offerta di ristorazione, anche la vendita di articoli di uso quotidiano (giornali e riviste, tabacchi, giochi) e di altri prodotti, alimentari e non, nonché il rifornimento di carburanti. Le leve operative sono tipicamente affidate alle organizzazioni locali, centralizzate a livello nazionale.

Il Travel Retail & Duty-Free ha una clientela prevalentemente internazionale ed è caratterizzato da un’offerta omogenea talora integrata da un assortimento di prodotti locali. Di conseguenza, la struttura operativa (marketing, acquisti) è fortemente centralizzata. Dopo aver completato nel 2008 l’integrazione delle attività di Alpha, il processo di

integrazione delle funzioni operative chiave, continuato nel 2009, ha riguardato Aldeasa S.A. (“Aldeasa”) e World Duty Free Europe Ltd. (“WDF”), consentendo di conseguire le sinergie pianificate.

Il Flight si basa sulla capacità produttiva delle singole unità e sulla relazione commerciale con le compagnie aeree. Le leve operative sono prevalentemente affidate alle organizzazioni locali, coordinate da una direzione centrale che propone unitariamente “Alpha Flight” al mercato mondiale del trasporto aereo.

Il Gruppo opera in 42 Stati, in uno o più settori di attività:

	Settori		
	Food & Beverage	Travel Retail & Duty-Free	Flight
Antille Olandesi		■	
Arabia Saudita *		■	
Australia	■		■
Austria	■		
Belgio	■		
Bulgaria			■
Canada	■	■	
Capo Verde		■	
Cile		■	
Colombia		■	
Danimarca	■		
Egitto	■		
Emirati Arabi Uniti			■
Francia	■	■	
Germania	■		
Giordania		■	■
Grecia	■		
India	■	■	
Irlanda	■		■
Italia	■		■
Kuwait		■	
Lussemburgo	■		
Maldive		■	
Malesia	■		
Marocco		■	
Messico		■	
Nuova Zelanda	■	■	
Olanda	■		■
Panama		■	
Perù		■	
Polonia	■		
Portogallo		■	
Regno Unito	■	■	■
Repubblica Ceca	■		■
Romania			■
Singapore	■		
Slovenia	■		
Spagna	■	■	
Sri Lanka		■	
Svezia	■		
Svizzera	■		
USA	■	■	■

* Nell'esercizio 2009 non ha consuntivato vendite

2.3 Andamento del Gruppo

2.3.1 Highlights

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Ricavi	5.728,4	5.794,5	6.034,3	(1,1%)	(5,1%)
EBITDA	606,3	586,3	627,5	3,4%	(3,4%)
% sui ricavi	10,6%	10,1%	10,4%		
Utile netto attribuibile ai Soci della controllante	370	83,7		(55,8%)	
% sui ricavi	0,6%	1,4%			
Flusso monetario netto da attività operativa	393,6	429,6			
Investimenti	157,6	337,3	343,9	(53,3%)	(54,2%)
% sui ricavi	2,8%	5,8%	5,7%		
Utile per azione (centesimi di €)					
– base	14,6	32,9			
– diluito	14,6	32,6			

(m€)	31.12.2009	31.12.2008	Variazione	
			2008	A cambi omogenei
Capitale investito netto	2.497,9	2.680,6	(182,8)	(216,5)
Posizione finanziaria netta	1.934,5	2.167,7	(233,2)	(257,4)

2.3.2 Quadro macroeconomico e andamento del traffico

Il 2009 è stato un anno di eccezionale complessità e di grandi sfide per il Gruppo Autogrill.

La crisi finanziaria iniziata nel 2007 si è trasformata, a partire dalla seconda metà del 2008 e per tutto il 2009, in una contrazione del Prodotto Interno Lordo (“PIL”) mondiale e del commercio internazionale che non ha precedenti nella storia dell’economia a partire dalla fine della seconda guerra mondiale.

L’ampiezza e la pervasività della crisi, che ha causato un aumento della disoccupazione a oltre l’8% nei Paesi dell’area OCSE e superiore al 9% sia negli Stati Uniti d’America sia nell’area Euro¹, hanno profondamente intaccato la fiducia e ridotto la propensione alla spesa dei consumatori, in una spirale negativa che per molti mesi non ha dato segnali di inversione di tendenza.

¹ Fonte: OCSE, Economic Outlook n. 86, 19 novembre 2009

Il PIL mondiale ha infatti registrato una contrazione superiore al 6% (su base annua) nel quarto trimestre 2008 e nel primo trimestre 2009¹. Nei mesi successivi, la flessione è stata in parte riassorbita, soprattutto grazie alla ripresa di attività nei Paesi di più recente industrializzazione. Nel complesso, il 2009 si è chiuso con una flessione del PIL mondiale reale dello 0,8%².

Le economie dei Paesi più industrializzati hanno sofferto maggiormente della caduta di attività, con un calo complessivo del 3,2% su base annua². All'interno del raggruppamento, si stima che gli Stati Uniti d'America abbiano registrato nel 2009 un calo del 2,4%, mentre l'area Euro è stimata in calo del 3,9%, il Regno Unito del 4,8% e il Giappone del 5,3%.

A partire dalla seconda metà del 2008, il commercio internazionale ha registrato un calo ancor più marcato del PIL: dopo aver chiuso il 2008 con un tasso di crescita ancora positivo, grazie esclusivamente alla tenuta dei Paesi emergenti, per la prima volta dopo molti anni di ininterrotta crescita il commercio internazionale ha registrato nel 2009 una contrazione pari al 12% circa, che vede Paesi industrializzati ed emergenti contribuire in modo simile al regresso².

Il clima recessivo e il calo degli scambi internazionali hanno creato uno scenario molto negativo nel 2009 per tutte le attività legate al trasporto di persone e beni, nonostante il prezzo medio del petrolio sia diminuito nel 2009 del 36% rispetto ai prezzi medi del 2008².

In particolare ha sofferto l'industria del trasporto aereo, che ha fatto registrare globalmente uno dei suoi peggiori anni di sempre, con un declino del traffico aereo mondiale del 2,6%³. Le compagnie aeree hanno reagito riducendo drasticamente il numero dei voli operati: nei primi 11 mesi del 2009, le principali compagnie aeree di bandiera europee hanno ridotto la capacità offerta dal -1,6% di Lufthansa al -5,9% di Iberia. Il calo è stato anche più sensibile per le compagnie nordamericane dal -5,6% di Continental al -7,7% di Delta Air⁴.

Il traffico autostradale ha mostrato una maggiore tenuta, nonostante abbia anch'esso risentito della recessione specialmente nella componente legata al trasporto di merci. Così in Italia, il maggior mercato autostradale del Gruppo, il traffico ha registrato una flessione complessiva dell'1,1%⁵, con un calo dell'8,3%⁵ del traffico pesante.

2.3.3 Risultati della gestione

Andamento economico

I risultati conseguiti dal Gruppo nel 2009 sono stati migliori degli obiettivi prefissati in forza di azioni volte all'incremento dell'efficienza, alla difesa della redditività e alla massimizzazione della generazione di cassa, che hanno dimostrato la capacità proattiva del Gruppo in uno scenario congiunturale di particolare complessità.

La diversificazione delle attività ha permesso di limitare criticità legate a singoli canali, settori, Paesi.

¹ Fonte: IMF, Annual Report 2009

² Fonte: IMF, World Economic Outlook, Update 26 gennaio 2010

³ Fonte: Airport Council International, febbraio 2010

⁴ Fonte: Centre for Asia Pacific Aviation, Global Airline Outlook 23 dicembre 2009

⁵ Fonte: Aiscat, dato relativo al periodo gennaio-novembre 2009

Nel Food & Beverage sono stati assorbiti in larga misura gli effetti sia della minore produttività, indotti dal calo delle vendite, sia dei maggiori canoni di affitto legati al rinnovo dei contratti autostradali in Italia nel 2008. Nel Travel Retail & Duty-Free le azioni intraprese sul fronte dell'efficienza e le sinergie derivanti dal processo di integrazione, queste ultime pari a oltre € 30m nell'esercizio su un totale atteso di € 45m al termine di tale processo, hanno permesso un significativo incremento dei margini. Nel Flight la profittabilità è aumentata grazie a una migliore performance delle vendite in Australia e Medio Oriente e a forti efficienze sui costi centrali, pur in presenza di una riduzione dei voli e della crisi di alcune compagnie aeree clienti.

Conto economico sintetico del Gruppo

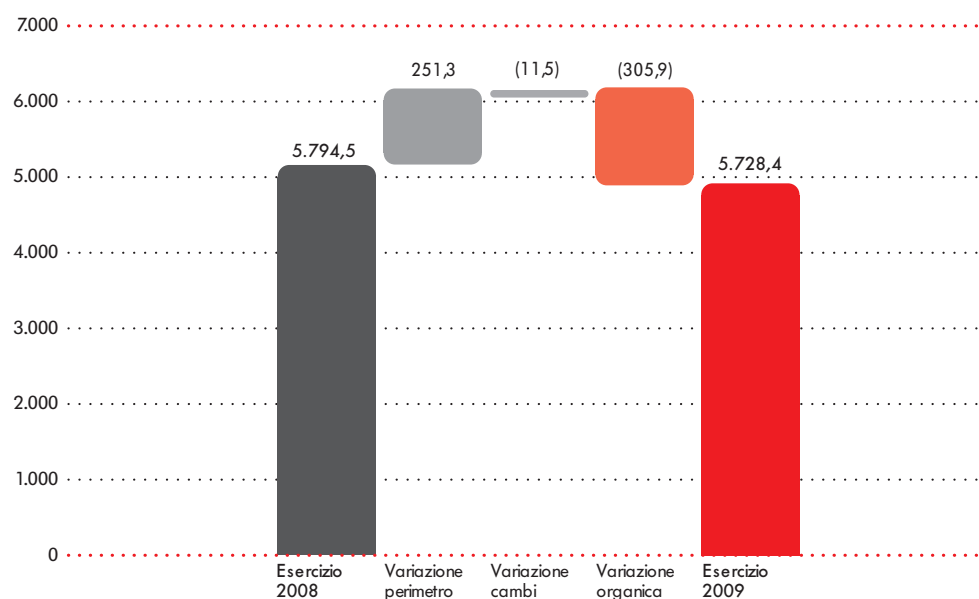
(m€)	Esercizio		Esercizio		Esercizio		Variazione	
	2009	Incidenze	2008	Incidenze	2008 proforma	Incidenze	2008	Proforma
Ricavi	5.728,4	100,0%	5.794,5	100,0%	6.034,3	100,0%	(1,1%)	(5,1%)
Altri proventi operativi	150,9	2,6%	128,2	2,2%	129,6	2,1%	17,6%	16,5%
Totale ricavi e proventi	5.879,3	102,6%	5.922,8	102,2%	6.163,8	102,1%	(0,7%)	(4,6%)
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(2.139,2)	37,3%	(2.202,6)	38,0%	(2.293,8)	38,0%	(2,9%)	(6,7%)
Costo del personale	(1.455,0)	25,4%	(1.486,4)	25,7%	(1.530,2)	25,4%	(2,1%)	(4,9%)
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(1.084,2)	18,9%	(1.007,4)	17,4%	(1.068,7)	17,7%	7,6%	1,4%
Altri costi operativi	(594,5)	10,4%	(640,1)	11,0%	(643,5)	10,7%	(7,1%)	(7,6%)
EBITDA	606,3	10,6%	586,3	10,1%	627,5	10,4%	3,4%	(3,4%)
Ammortamenti e svalutazioni	(345,6)	6,0%	(303,9)	5,2%	(329,6)	5,5%	13,7%	4,9%
Svalutazione degli avviamenti	(9,8)	0,2%	(0,2)	0,0%	(0,2)	0,0%	n.s.	n.s.
Risultato operativo (EBIT)	250,9	4,4%	282,1	4,9%	297,7	4,9%	(11,1%)	(15,7%)
Proventi (Oneri) finanziari	(94,7)	1,7%	(123,8)	2,1%			(23,5%)	
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(0,1)	0,0%	3,3	0,1%			n.s.	
Utile ante imposte	156,1	2,7%	161,7	2,8%			(3,5%)	
Imposte sul reddito	(104,7)	1,8%	(58,1)	1,0%			80,1%	
Utile netto dell'esercizio	51,4	0,9%	103,6	1,8%			(50,4%)	
Attribuibile a:								
- soci della controllante	37,0	0,6%	83,7	1,4%			(55,8%)	
- interessenze di pertinenza di terzi	14,4	0,3%	19,9	0,3%			(27,6%)	

Ricavi

Autogrill ha chiuso l'esercizio 2009 con ricavi consolidati per € 5.728,4m, sostanzialmente stabili (-1,1%) rispetto ai € 5.794,5m dell'esercizio precedente. Su base proforma la variazione, negativa del 5,1%, sconta gli effetti della recessione sul traffico e sui consumi, evidente soprattutto nella prima parte dell'anno.

Il grafico che segue evidenzia la variazione organica dei ricavi dell'esercizio, distinta dagli effetti delle variazioni dei rapporti di cambio e di perimetro di consolidamento.

Evoluzione dei ricavi - Esercizio 2009



Nel settore Food & Beverage, dove le vendite hanno risentito maggiormente del calo del traffico, sono state adottate iniziative a sostegno della redditività e dell'efficienza. Nel Travel Retail & Duty-Free le iniziative commerciali hanno contrastato il calo del traffico negativo consentendo di riportare ricavi in crescita negli aeroporti inglesi e moderatamente in calo sia nell'aeroporto di Madrid sia più in generale, in quelli con un traffico prevalentemente business in Spagna. Nel settore Flight, la crescita delle attività internazionali ha compensato la flessione delle vendite nel Regno Unito, che ha scontato anche il fallimento di alcune compagnie aeree clienti.

La tabella che segue riepiloga l'evoluzione delle vendite per settore nei due esercizi a confronto. Si rimanda alla Sezione 2.4 (settori di attività) per una descrizione di maggiore dettaglio sulle performance per settore di attività.

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Food & Beverage	3.787,3	3.934,3	4.037,2	(3,7%)	(6,2%)
Travel Retail & Duty-Free	1.538,1	1.429,0	1.585,8	7,6%	(3,0%)
Flight	403,0	431,2	411,4	(6,5%)	(2,0%)
Totale	5.728,4	5.794,5	6.034,3	(1,1%)	(5,1%)

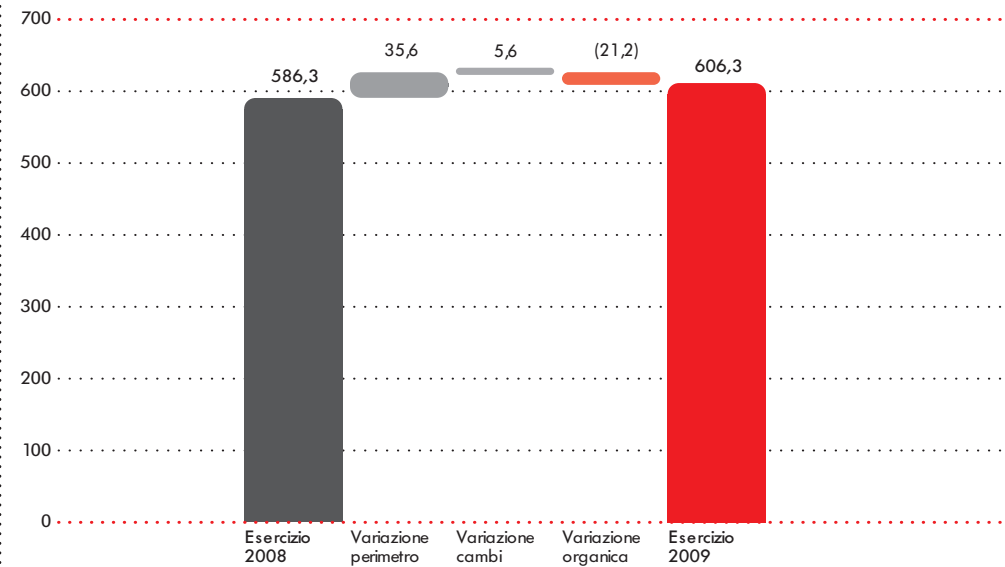
Nel quarto trimestre i ricavi consolidati si sono attestati a € 1.462,9m in calo del 6% rispetto ai € 1.556,1m dello stesso periodo del 2008 (-2,3% su base proforma). Il dato conferma i primi segnali di ripresa del traffico nel periodo, registrato in particolare sulle autostrade statunitensi e italiane.

EBITDA

Nel 2009 Autogrill ha riportato un EBITDA consolidato di € 606,3m, in crescita del 3,4% rispetto ai € 586,3m del 2008 (-3,4% su base proforma). Il risultato ha beneficiato di proventi ordinari ma attribuibili gestionalmente a periodi precedenti per € 11,3m, prevalentemente riferiti alla regolazione di costi connessi a contratti di concessione.

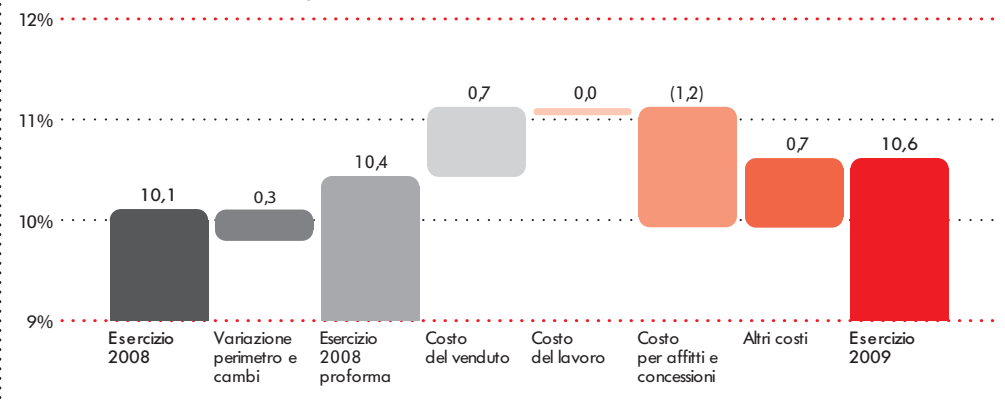
(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Food & Beverage	437,5	465,4	478,7	(6,0%)	(8,6%)
	11,6%	11,8%	11,9%		
Travel Retail & Duty-Free	156,9	123,7	136,0	26,9%	15,4%
	10,2%	8,7%	8,6%		
Flight	42,2	41,5	41,8	1,8%	1,1%
	10,5%	9,6%	10,2%		
Corporate e non allocati	(30,3)	(44,3)	(29,0)	(31,6%)	4,4%
Totale	606,3	586,3	627,5	3,4%	(3,4%)
	10,6%	10,1%	10,4%		

Evoluzione dell'EBITDA - Esercizio 2009



Le azioni di efficienza già avviate nella seconda metà del 2008, le sinergie generate dall'integrazione delle società acquisite nel settore Travel Retail & Duty-Free e la flessione dei prezzi delle principali materie prime alimentari, hanno permesso di assorbire buona parte degli effetti del calo del traffico e dei maggiori canoni di affitto. Per effetto di questa dinamica, l'EBITDA Margin è salito al 10,6% rispetto al 10,1% del 2008.

Evoluzione dell'EBITDA margin - Esercizio 2009



Nel quarto trimestre l'EBITDA del Gruppo si è attestato a € 126,9m con un calo del 10,5% rispetto ai € 141,8m del periodo di confronto (-6,6% su base proforma), che riflette anche l'impatto sulla marginalità della variabilità delle vendite registrata in novembre e dicembre. L'EBITDA margin è stato pari all'8,7% rispetto al 9,1% del quarto trimestre 2008.

Ammortamenti e svalutazioni

Nel 2009 gli ammortamenti e le svalutazioni sono stati pari a € 345,6m, in aumento del 13,7% rispetto ai € 303,9m dell'esercizio 2008 (+4,9% su base proforma).

Il dato riflette gli effetti del programma di investimenti avviato dopo la crescita del portafoglio contratti e le acquisizioni nel 2008.

All'incremento della voce contribuisce in particolare l'ammortamento per l'intero esercizio delle attività immateriali a cui è stato allocato parte del prezzo pagato per l'acquisizione di Aldeasa S.A. e di WDF, che è risultato pari a € 74,6m rispetto ai € 54,5m del 2008.

Svalutazione degli avviamenti

Nell'esercizio 2009 sono state rilevate svalutazioni di avviamenti per € 9,8m, riferite a CGU minori.

EBIT

Il risultato operativo è stato pari a € 250,9m, in calo dell'11,1% rispetto ai € 282,1m del 2008, (-15,7% su base proforma).

Oneri finanziari

Gli oneri finanziari netti per l'esercizio 2009 ammontano a € 94,7m, in diminuzione rispetto agli € 123,8m del 2008, principalmente per effetto della riduzione dell'indebitamento netto, conseguita nell'esercizio e del calo dei tassi d'interesse di mercato monetario, registrato nel 2009 per tutte le principali divise di denominazione del debito di Gruppo (Euro, Sterline e Dollari USA). Il costo medio del debito si è così attestato al 4,3% annuo, rispetto al 6,15% del 2008.

Imposte

Aumentano da € 58,1m del 2008 a € 104,7m, scontando la concentrazione del reddito negli Stati con imposizione fiscale più elevata e gli effetti della valutazione della recuperabilità delle perdite fiscali generate negli altri Paesi in cui opera il Gruppo.

L'incidenza delle imposte sul risultato consolidato ante imposte è così risultata pari al 67,1%, rispetto al 35,9% del periodo di confronto. Escludendo l'IRAP, l'incidenza media delle imposte sul risultato consolidato ante imposte è risultata pari al 59,3%, rispetto al 27,6% del periodo di confronto, riflettendo gli effetti della valutazione della recuperabilità delle perdite fiscali generate nell'esercizio, nonché le svalutazioni di imposte differite attive per € 14,1m.

Escludendo anche l'effetto netto della mancata valorizzazione di perdite fiscali dell'esercizio, dell'utilizzo di perdite fiscali pregresse non iscritte e della revisione di stime sulla recuperabilità/imponibilità di differenze temporanee, l'incidenza risulta pari al 35%, rispetto al 30% dell'esercizio 2008.

Utile netto

L'utile netto attribuibile ai soci della controllante nell'esercizio 2009 è stato pari a € 37m, rispetto agli € 83,7m del 2008, dopo utili attribuibili a interessenze di pertinenza di terzi per € 14,4m (€ 19,9m nel 2008).

2.3.4 La gestione finanziaria

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata ¹

(m€)	31.12.2009	31.12.2008	Variazione	
			2008	A cambi omogenei
Attività immateriali	2.323,0	2.387,2	(64,2)	(110,9)
Immobili, impianti e macchinari	985,2	1.065,5	(80,3)	(75,6)
Immobilizzazioni finanziarie	25,1	29,3	(4,3)	(4,6)
A) Immobilizzazioni	3.333,3	3.482,0	(148,8)	(191,2)
Magazzino	236,0	267,0	(31,0)	(34,5)
Crediti commerciali	110,0	98,4	11,7	7,8
Altri crediti	205,4	210,6	(5,2)	(4,0)
Debiti commerciali	(709,0)	(711,7)	2,7	8,4
Altri debiti	(353,1)	(348,4)	(4,7)	(4,8)
B) Capitale di esercizio	(510,7)	(484,2)	(26,6)	(27,0)
C) Capitale investito, dedotte le passività di esercizio	2.822,5	2.997,9	(175,3)	(218,2)
D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(325,6)	(318,3)	(7,3)	1,9
E) Attività destinate alla vendita	0,9	1,1	(0,2)	(0,2)
F) Capitale investito netto	2.497,9	2.680,6	(182,8)	(216,5)
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	509,2	456,0	53,2	45,3
Patrimonio netto attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	54,2	56,9	(2,8)	(4,4)
G) Patrimonio netto	563,4	512,9	50,4	40,9
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.876,3	2.143,6	(267,3)	(296,7)
Crediti finanziari a medio-lungo termine	(3,0)	(5,2)	2,2	2,0
H) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine	1.873,3	2.138,3	(265,1)	(294,6)
Debiti finanziari a breve termine	267,2	261,7	5,5	9,8
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(206,0)	(232,3)	26,3	27,5
I) Posizione finanziaria netta a breve termine	61,2	29,4	31,8	37,3
Posizione finanziaria netta (H+I)	1.934,5	2.167,7	(233,2)	(257,4)
L) Totale, come in F)	2.497,9	2.680,6	(182,8)	(216,5)

¹ Le voci della Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata riclassificata sono direttamente desumibili dai prospetti contabili del Bilancio consolidato, integrati dalle relative Note illustrative a eccezione della voce "Altri crediti" e "Altre attività e passività non correnti non finanziarie" che includono rispettivamente la quota a breve e a lungo termine delle imposte differite attive, rappresentate invece unitariamente nell'attivo corrente nella Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata

Il capitale investito netto al 31 dicembre 2009 è stato pari a € 2.497,9m, con una riduzione di € 182,8m rispetto al dato al 31 dicembre 2008 (€ 2.680,6m). A cambi omogenei, la riduzione sarebbe risultata pari a € 216,5m, originata dalla prevalenza degli ammortamenti sugli investimenti e da una strutturale riduzione delle scorte nel settore Travel Retail & Duty-Free, ottenuta anche attraverso una razionalizzazione della struttura logistica.

L'indebitamento finanziario netto al 31 dicembre 2009 è risultato pari a € 1.934,5m, con un decremento di € 233,2m rispetto ai € 2.167,7m del 31 dicembre 2008. A cambi omogenei, la riduzione del debito sarebbe risultata pari a € 257,4m.

I contratti di finanziamento sono rimasti invariati rispetto al 31 dicembre 2008 e al 31 dicembre 2009 la loro durata media residua era di circa tre anni e mezzo.

Al 31 dicembre 2009 l'indebitamento finanziario netto del Gruppo risultava denominato per il 21% in Dollari USA, per il 31% in Sterline britanniche e per la parte rimanente in Euro.

Alla stessa data, il debito risultava, originariamente o sinteticamente, a tasso fisso per il 52%, rispetto al 53% di fine 2008.

Il "fair value" dei contratti derivati per la gestione del rischio tasso d'interesse e cambio al 31 dicembre 2009 era negativo e pari a € 58,6m (negativo per € 61,4m al 31 dicembre 2008).

La buona tenuta dell'EBITDA e la riduzione dell'indebitamento finanziario ottenuta grazie alla generazione netta di cassa hanno consentito al Gruppo di migliorare significativamente gli indici finanziari il cui rispetto è richiesto dai principali contratti di finanziamento in essere.

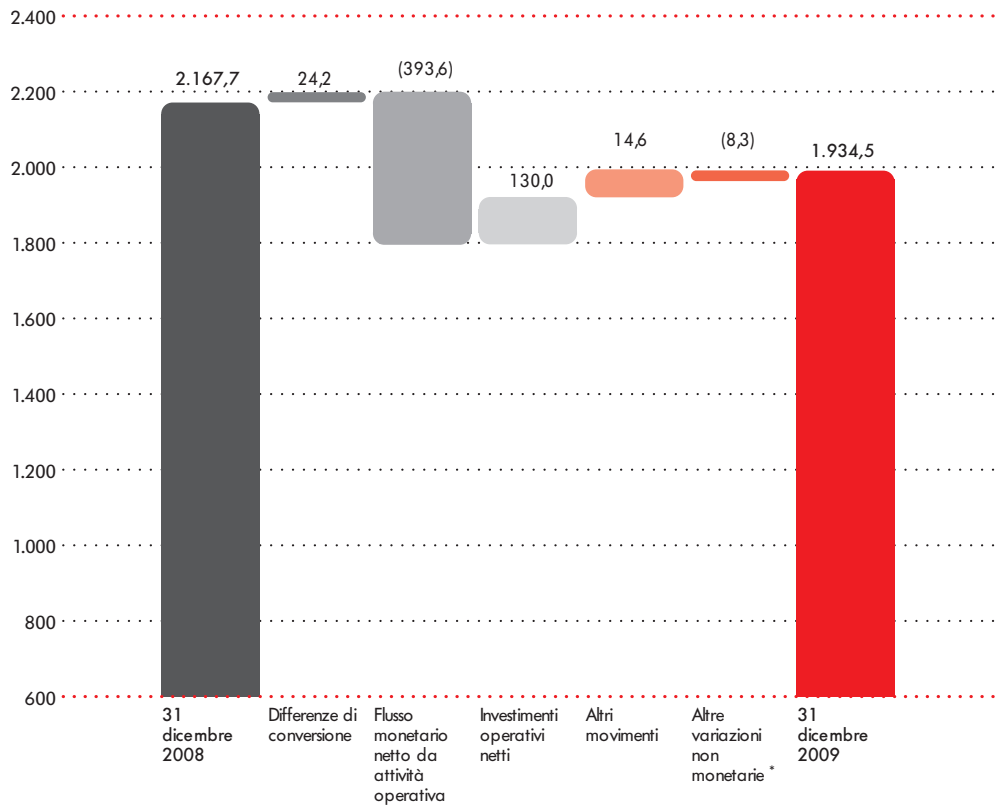
In particolare, il Leverage Ratio (Indebitamento finanziario netto/EBITDA), è sceso da 3,30/3,40 al 31 dicembre 2008 a 2,97/3,10, a fronte di una soglia massima di 3,50, mentre l'Interest Cover (EBITDA/Oneri finanziari netti) è aumentato a 6,93/7,24 rispetto a 5,03/5,43 al 31 dicembre 2008, a fronte di una soglia minima di 4,50, ripristinando quindi un rilevante margine di flessibilità finanziaria per il Gruppo.

Flussi di cassa e Posizione finanziaria netta

La forte generazione di cassa¹, nel 2009 pari a € 263,6m (+149,9% rispetto ai € 105,5m del 2008), ha consentito di ridurre significativamente (€ 233,2m) l'indebitamento finanziario netto che al 31 dicembre 2009 risultava pari a € 1.934,5m rispetto ai € 2.167,7m al 31 dicembre 2008, nonostante l'effetto conversione degli indebitamenti in Dollari USA e in Sterline britanniche, complessivamente negativo per € 24,2m (positivo per € 25,9m al 31 dicembre 2008). Un risultato conseguito adeguando gli investimenti al nuovo contesto di mercato, coerentemente con la politica di ottimizzazione delle risorse e senza intaccare la capacità di sviluppo, e anche attraverso azioni di efficienza sul capitale di esercizio.

¹ Flusso monetario netto da attività operativa, dedotti gli investimenti operativi netti

Evoluzione della Posizione finanziaria netta



* Comprende anche la variazione del "fair value" dei derivati

2.3.5 Attività di sviluppo

Gli investimenti

Nel 2009 gli investimenti tecnici sono stati pari a € 157,6m. Rispetto al picco del 2008 (€ 337,3m) il dato riflette il minor numero di scadenze contrattuali ma soprattutto una maggiore selettività sulle nuove iniziative, in particolare nel settore Food & Beverage.

Nel quarto trimestre 2009 gli investimenti sono stati pari a € 66,6m rispetto ai € 99,9m del corrispondente periodo 2008.

	Esercizio 2009				Esercizio 2008			
	Sviluppo/ Ristruttu- razione	Manteni- mento	ICT & altri	Totale	Sviluppo/ Ristruttu- razione	Manteni- mento	ICT & altri	Totale
Food & Beverage	92,1	23,0	6,4	121,5	219,6	38,4	20,6	278,6
Travel Retail & Duty-Free	20,3	-	1,5	21,8	42,8	1,7	6,6	51,1
Flight	2,3	5,0	-	7,3	-	7,3	0,2	7,5
Corporate e non allocati	-	-	6,9	7,0	-	-	-	-
Totale	114,7	28,1	14,8	157,6	262,4	47,5	27,4	337,3
Incidenza	72,8%	17,8%	9,4%		77,8%	14,1%	8,1%	

I nuovi contratti

Nel 2009 Autogrill ha ottenuto il rinnovo e nuove aggiudicazioni di contratti dimensionalmente e strategicamente rilevanti.

In particolare, nel settore Food & Beverage il Gruppo ha:

- rafforzato la propria presenza in Nordamerica. In particolare ha rinnovato per ulteriori cinque anni il contratto per i servizi di ristorazione nell'aeroporto internazionale di Charlotte Douglas in Nord Carolina, con una previsione di ricavi complessivi di oltre \$ 500m nel periodo giugno 2009-giugno 2015, ha esteso per ulteriori cinque anni il contratto nell'aeroporto internazionale di Dayton in Ohio, con una previsione di ricavi complessivi di oltre \$ 30m nel periodo 2013-2018 e ha inoltre esteso il contratto all'interno dello scalo internazionale di Chiacago O'Hare, con una stima di ricavi complessivi di circa \$ 215m nel periodo giugno 2009-giugno 2012;
- ampliato in Germania la presenza lungo la rete autostradale siglando un accordo con Tank & Rast per la gestione di 16 punti vendita che, a regime dal 2010, si prevede generino ricavi annui per oltre € 30m;
- rilevato in Polonia, tramite la neocostituita Autogrill Polska S.p.z.o.o. (51% Autogrill, 49% Impel Group), quattro unità di ristorazione e stipulato un accordo per rilevarne altre sette, lungo i maggiori assi autostradali del Paese, che complessivamente, a regime dal 2011, si prevede generino ricavi annui per circa € 14m;
- rafforzato e diversificato la presenza in Repubblica Ceca con l'apertura delle prime sette unità di ristorazione nella stazione ferroviaria di Praga che, complessivamente, si prevede generino ricavi per circa € 70m nei 18 anni di durata del contratto;
- completato in Francia il rinnovamento della foodcourt nel Carrousel du Louvre e siglato una partnership esclusiva con McDonald's per l'apertura di ristoranti con tale insegna nelle aree di servizio autostradali gestite da Autogrill.

Nel settore Travel Retail & Duty-Free, il Gruppo ha:

- rafforzato la propria presenza nel Regno Unito, entrando nell'aeroporto internazionale di Bristol attraverso l'aggiudicazione di un nuovo contratto per la gestione delle attività Travel Retail & Duty-Free, con ricavi stimati complessivi per circa £ 135m nei sette anni di durata;
- avviato in Spagna le attività all'interno del nuovo terminal 1 (T1) dell'aeroporto di Barcellona.

Il Gruppo ha consolidato inoltre le attività nel settore Flight:

- rinnovando per ulteriori 10 anni il contratto per la fornitura di catering on board a British Airways, il principale contratto in portafoglio nel mercato britannico;
- rinnovando per ulteriori 10 anni il contratto con Royal Jordanian per la fornitura in esclusiva di catering per tutti i voli della compagnia in partenza dagli aeroporti della Giordania;
- costituendo una joint venture con Journey Group per la fornitura di in-flight catering presso l'aeroporto di London Heathrow, per un fatturato stimato di oltre £ 70m all'anno.

2.4 Settori di attività

2.4.1 Food & Beverage

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Ricavi	3.787,3	3.934,3	4.037,2	(3,7%)	(6,2%)
EBITDA	437,5	465,4	478,7	(6,0%)	(8,6%)
% sui ricavi	11,6%	11,8%	11,9%		
Investimenti	121,5	278,6	274,0	(56,4%)	(55,7%)
% sui ricavi	3,2%	7,1%	6,8%		

Ricavi

Nel 2009 le vendite del settore Food & Beverage si sono attestate a € 3.787,3m, in diminuzione del 3,7% rispetto ai € 3.934,3m del 2008 (-6,2% su base proforma). L'esercizio è stato caratterizzato da una forte contrazione del traffico nella prima parte dell'anno, in alcuni mesi pari a oltre il 10% negli aeroporti americani e nei principali aeroporti europei. Con riferimento ai principali mercati in cui opera il Gruppo, il leggero recupero nella seconda metà dell'anno ha consentito di contenere la flessione del dato annuo al -6,9%¹ negli aeroporti del Nord America e al -1,1%³ sulle autostrade italiane.

In un contesto caratterizzato da traffico debole e fortemente volatile, il Gruppo ha assunto iniziative, quali la limitazione dell'offerta nelle ore di minor afflusso negli aeroporti statunitensi, a difesa della redditività operativa.

I ricavi sulle autostrade italiane si sono mantenuti sostanzialmente stabili (-1% a parità di punti vendita) a fronte di un traffico negativo dell'1,1%³, grazie alle numerose attività promozionali, concentrate soprattutto nell'offerta "market".

I ricavi del settore Food & Beverage riflettono la strategia di selezione del portafoglio contratti, che ha portato nell'esercizio 2009 in particolare all'uscita dalla gestione delle unità di ristoro lungo l'autostrada della Florida.

Nel quarto trimestre si sono registrati ricavi per € 974,2m, -9% rispetto ai € 1.070,6m del quarto trimestre 2008 (-5,1% su base proforma). Tuttavia, il trimestre evidenzia segnali di miglioramento in termini di traffico sia negli aeroporti statunitensi (-2,5%²) sia nelle autostrade italiane (0,8%⁴). Nei due contesti, l'evoluzione dei ricavi su base comparabile ha registrato, rispettivamente, un calo del 2% e 1,7%.

¹ Fonte: A.T.A., dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

² Fonte: A.T.A., dato relativo al periodo ottobre-dicembre 2009

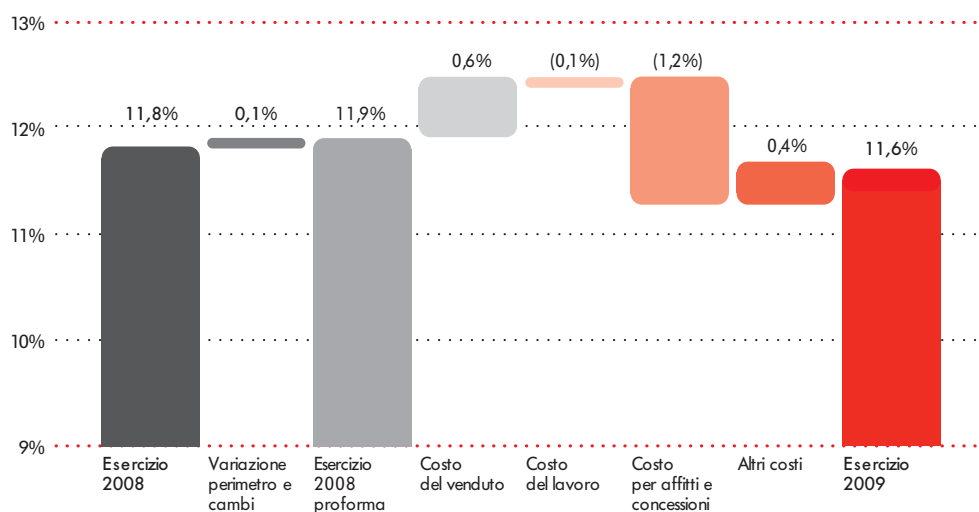
³ Fonte: AISCAT, dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

⁴ Fonte: AISCAT, dato relativo al periodo ottobre-novembre 2009

EBITDA

Nel 2009 l'EBITDA del settore Food & Beverage è stato pari a € 437,5m in flessione del 6% rispetto ai € 465,4m del 2008 (-8,6% su base proforma), con un'incidenza del margine sui ricavi passati dall'11,8% del 2008 all'11,6% del 2009. Il risultato beneficia di proventi ordinari ma attribuibili gestionalmente a periodi precedenti per € 3,8m. Le azioni di efficienza intraprese, la flessione dei prezzi delle principali materie prime alimentari e un mix di vendita più favorevole hanno concorso a controbilanciare l'impatto del minor traffico e l'incremento degli affitti relativi principalmente ai nuovi contratti sul canale autostrade in Italia.

Evoluzione dell'EBITDA margin - Food & Beverage - Esercizio 2009



Il grafico articola la variazione dell'EBITDA margin nelle principali voci di costo, evidenziando come il miglioramento dell'incidenza del costo del venduto e degli altri costi operativi abbia consentito di assorbire buona parte della maggiore incidenza di affitti e canoni di concessione.

Nel quarto trimestre l'EBITDA si è attestato a € 86,3m, -19,5% rispetto ai € 107,2m del periodo di confronto (-15% su base proforma). L'EBITDA margin è passato dal 10% all'8,9%, scontando soprattutto una accentuata volatilità dei livelli giornalieri di attività.

Investimenti

Gli investimenti, pari a € 121,5m nel 2009 (€ 278,6m nel 2008), sono stati adeguati alla situazione contingente e, per la quota destinata allo sviluppo, hanno interessato principalmente unità oggetto di rinnovi nel canale autostradale e nuove aperture negli aeroporti sia in Italia che negli Stati Uniti. Nel quarto trimestre gli investimenti sono stati pari a € 52,5m (€87,6m nel corrispondente periodo 2008).

HMSHost (Nord America e Area del Pacifico) ^{1, 2}

Per eliminare l'interferenza delle variazioni del rapporto di cambio tra Euro e Dollaro USA e agevolare la lettura della performance economica dell'area, i dati sono riportati in milioni di Dollari USA (m\$).

(m\$)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Variazione
Ricavi	2.478,4	2.773,2	(10,6%)
Aeroporti	1.984,6	2.222,7	(10,7%)
Autostrade	403,9	451,8	(10,6%)
Centri commerciali	89,9	98,7	(8,9%)
EBITDA	307,4	339,2	(9,4%)
% sui ricavi	12,4%	12,2%	
Investimenti	83,5	196,0	(57,4%)
% sui ricavi	3,4%	7,1%	

Ricavi

Nel 2009 l'area ha generato ricavi per \$ 2.478,4m, in calo del 10,6% rispetto ai \$ 2.773,2m del precedente esercizio (-8,9% a periodi omogenei, -5,9% su base comparabile), risentendo ancora del contesto macroeconomico negativo che ha portato alla riduzione della mobilità delle persone. Nell'ultimo trimestre i ricavi sono stati pari a \$ 728,0, -9,4% rispetto ai \$ 803,6m del corrispondente periodo 2008 (-3,2% a periodi omogenei, -1,1% su base comparabile).

Di seguito, l'andamento nei canali di attività:

- **Aeroporti:** con ricavi per \$ 1.984,6m, nel canale si è registrato un calo del 10,7% (-9,1% a periodi omogenei, -7,7% su base comparabile) rispetto ai \$ 2.222,7m del 2008, a fronte di una flessione del 6,9% del traffico passeggeri³ negli aeroporti statunitensi. Nell'ultimo trimestre le vendite sono state pari a \$ 592,7m, -7,5% (-1,5% a periodi omogenei, -2% su base comparabile) rispetto ai \$ 640,6m del quarto trimestre 2008, con il traffico passeggeri in calo del 2,5%⁴ negli aeroporti statunitensi.
- **Autostrade:** a fronte di un traffico autostradale positivo (+0,1% nelle tratte in cui il Gruppo opera⁵), i ricavi nel canale si sono attestati a \$ 403,9m, con un calo del 10,6% (-8,6% a periodi omogenei), rispetto ai \$ 451,8m del 2008 causato dalle chiusure temporanee di unità di ristoro per lavori in corso sulla Delaware Turnpike e sulla Pennsylvania Turnpike e, soprattutto, per l'uscita dalla Florida Turnpike, avvenuta nel secondo trimestre 2009. Le vendite su base comparabile hanno infatti registrato una crescita dello 0,9%. Il quarto trimestre, con un traffico positivo dello 0,1%⁶, si è chiuso con ricavi per \$ 105,3m, registrando quindi un -18,8% (-12% a periodi omogenei) rispetto ai \$ 129,7m del periodo di confronto, ma un +3,9% su base comparabile.

¹ Con il nome commerciale HMSHost, Autogrill Overseas Inc. (USA) gestisce attività prevalentemente di ristorazione in Nord America, nonché all'interno dell'aeroporto di Amsterdam (Schiphol) in Olanda e in alcuni aeroporti in Asia e Oceania

² Il confronto con l'esercizio 2008 risente anche della sua maggior durata. Chiudendo il venerdì più prossimo al 31 dicembre, la durata dell'esercizio 2008 è risultata di 53 settimane, mentre quella dell'esercizio 2009 è risultata di 52. Analogamente, il quarto trimestre 2008 è risultato composto da 17 settimane, rispetto alle 16 del 2009. Sono pertanto indicate anche le variazioni rispetto al periodo di confronto che si stima si sarebbero determinate qualora avesse avuto una durata omogenea al periodo considerato.

³ Fonte: A.T.A., dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

⁴ Fonte: A.T.A., dato relativo al periodo ottobre-dicembre 2009

⁵ Fonte: Federal Highway Administration, dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

⁶ Fonte: Federal Highway Administration, dato relativo al periodo ottobre-dicembre 2009

- **Centri commerciali:** i ricavi nel canale si sono attestati a \$ 89,9m, in calo dell'8,9% (-6,3% a periodi omogenei) rispetto ai \$ 98,7m del 2008, riflettendo anche la chiusura di alcuni punti vendita. Su base comparabile, la contrazione è risultata pari al 5,7%. Nell'ultimo trimestre i ricavi sono ammontati a \$ 30,0m, in calo del 10,0% (-2% a periodi omogenei) rispetto ai \$ 33,3m riportati nel quarto trimestre 2008 (-1,0% su base comparabile).

EBITDA

L'EBITDA si è attestato a \$ 307,4m, con una riduzione del 9,4% (-6,6% a periodi omogenei) rispetto ai \$ 339,2m del precedente esercizio, che peraltro scontava costi del piano di riorganizzazione per \$ 8,0m. In termini di incidenza percentuale sulle vendite, l'EBITDA è salito dal 12,2% al 12,4%. Un miglior mix di vendita e la riduzione dei prezzi delle principali materie prime hanno portato al miglioramento dell'incidenza del costo del venduto. È invece aumentata l'incidenza del costo del lavoro, che sconta sia la minor produttività indotta dalla riduzione delle vendite sia un incremento della tariffa oraria originatasi a seguito dei maggiori oneri per i programmi di copertura sanitaria e i contributi sociali. I minori volumi di attività hanno anche determinato un incremento delle incidenze di affitti e canoni di concessione e degli altri costi operativi.

Nell'ultimo trimestre la flessione dell'EBITDA è stata del 15,2% (-7,6% a periodi omogenei), da \$ 93,5m nel 2008 a \$ 79,3m nel 2009, con un'incidenza sulle vendite del 10,9%, rispetto all'11,6% del trimestre di confronto.

Investimenti

Gli investimenti sono stati pari a \$ 83,5m rispetto ai \$196,0m del 2008, con un'incidenza sulle vendite che passa dal 7,1% al 3,4%. I principali interventi hanno riguardato le aree di sosta sulla Delaware Turnpike e sulla Pennsylvania Turnpike e alcuni aeroporti in Nord America (St. Louis, San Josè, Vancouver, Las Vegas, Orlando e Atlanta).

Nel quarto trimestre gli investimenti sono stati pari a \$ 43,1m rispetto ai \$ 44,8m del 2008, con un'incidenza sulle vendite passata dal 5,6% al 5,9%.

Italia

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Variazione
Ricavi	1.296,8	1.319,9	(1,7%)
Autostrade	1.008,7	1.039,5	(3,0%)
Aeroporti	88,4	77,9	13,5%
Stazioni ferroviarie e marittime	37,3	36,5	2,3%
Altri	162,4	166,0	(2,2%)
EBITDA	160,4	173,5	(7,6%)
% sui ricavi	12,4%	13,1%	
Investimenti	34,6	85,1	(59,4%)
% sui ricavi	2,7%	6,4%	

Ricavi

Nel 2009 il Gruppo ha generato in Italia ricavi per € 1.296,8m, in calo dell'1,7% rispetto ai € 1.319,9m del 2008 (-1% a parità di punti vendita).

Nel quarto trimestre i ricavi si sono attestati a € 312,3m, in calo dell'1,9% rispetto ai € 318,3m del periodo di confronto (-0,8% a parità di punti vendita).

Di seguito, l'andamento nei canali di attività:

- **Autostrade:** i ricavi nel canale si sono attestati a € 1.008,7m, in calo del 3,0% rispetto ai € 1.039,5m del precedente esercizio, a fronte di un traffico in calo dell'1,1%¹ complessivo e dell'8,3% per il traffico pesante¹. A parità di punti vendita la flessione è stata dell'1%, con un incremento delle vendite di ristorazione e market² dello 0,4%. Nel quarto trimestre i ricavi sono stati pari a € 239,4m, in flessione del 3,9% rispetto al periodo di confronto. A parità di punti vendita, le vendite sono risultate in calo dell'1,7%, con i ricavi derivanti dalla ristorazione e dal market² in crescita dello 0,8%, in linea con la variazione del traffico nel bimestre ottobre-novembre.
- **Aeroporti:** i ricavi nel canale hanno registrato un progresso del 13,5% a € 88,4m rispetto ai € 77,9m del 2008, riflettendo anche il contributo dei punti vendita negli aeroporti romani acquisiti nel corso dell'anno. A parità di punti vendita, la crescita si è attestata al +1,2%, a fronte di una flessione del traffico passeggeri del 3,3%³ negli aeroporti di riferimento. Nell'ultimo trimestre la ripresa del traffico dei passeggeri (+6,5% negli aeroporti di presenza⁴) ha contribuito alla crescita delle vendite del 24,6% a € 21,2m rispetto ai € 17,1m del periodo di confronto (+9,6% a parità di punti vendita).
- **Stazioni ferroviarie e ristorazione su navi:** le vendite nel canale hanno registrato un incremento del 2,3% a € 37,3m rispetto ai € 36,5m del 2008, principalmente dovuto alle attività di ristorazione a bordo delle unità di Grandi Navi Veloci. Escludendo queste ultime, le vendite sono state sostanzialmente stabili (-0,3%). Nel quarto trimestre i ricavi hanno registrato un calo del 2,9% a € 6,8m (+0,3% su base comparabile).
- **Altri canali (città, centri commerciali, fiere e musei):** i ricavi sono stati pari a € 162,4m, in calo del 2,2% rispetto ai € 166,0m del 2008, scontando la chiusura di alcuni punti vendita. Nell'ultimo trimestre i ricavi si sono attestati a € 44,8m, -0,7% rispetto ai € 45,2m del periodo di confronto.

EBITDA

L'EBITDA è risultato pari a € 160,4m, -7,6% rispetto ai € 173,5m dell'esercizio precedente, che peraltro includeva costi di riorganizzazione per € 1,6m, mentre il risultato 2009 ha beneficiato di proventi ordinari ma gestionalmente riferibili a esercizi precedenti per € 2m. L'incidenza sulle vendite si è attestata al 12,4%, con una flessione rispetto al 13,1% del 2008 originata dalla maggior incidenza di affitti e canoni di concessione, determinata principalmente dai contratti autostradali aggiudicati nel 2008 e dalle nuove unità negli aeroporti. Il loro impatto è stato peraltro parzialmente assorbito da iniziative sul mix prodotto, che hanno determinato una minore incidenza del costo del venduto, e sul contenimento degli altri costi operativi, in particolare dei consumi energetici, mentre l'incidenza del costo del lavoro è cresciuta per l'aumento del costo medio orario, solo in parte compensato da un incremento della produttività.

Nel quarto trimestre l'EBITDA è stato pari a € 27,2m, -15,4% rispetto ai € 32,1m del periodo di confronto 2008, con un'incidenza sulle vendite dell'8,7% (10,1% nel quarto trimestre 2008).

Investimenti

Nel 2009 sono stati realizzati investimenti per € 34,6m rispetto ai € 85,1m del 2008, con un'incidenza sulle vendite del 2,7% (6,4% nel precedente esercizio). I principali investimenti sono stati realizzati a seguito di rinnovi dei contratti lungo le autostrade e alle nuove aperture negli aeroporti. Nell'ultimo trimestre gli investimenti sono stati pari a € 10,2m rispetto ai € 35,7m del corrispondente periodo del 2008.

¹ Fonte: AISCAT, dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

² Esclude le vendite di lotterie, giochi e giornali

³ Fonte: stime del Gruppo su dati Assaeroporti, dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

⁴ Fonte: stime del Gruppo su dati Assaeroporti, dato relativo al periodo ottobre-dicembre 2009

Altri Paesi

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Ricavi	713,9	729,1	729,4	(2,1%)	(2,1%)
Autostrade	416,2	423,2	425,9	(1,6%)	(2,3%)
Aeroporti	164,0	178,1	174,0	(7,9%)	(5,7%)
Stazioni ferroviarie	93,2	86,4	87,0	7,8%	7,1%
Altri	40,5	41,4	42,5	(2,0%)	(4,5%)
EBITDA	56,7	61,2	62,0	(7,4%)	(8,6%)
% sui ricavi	7,9%	8,4%	8,5%		
Investimenti	28,9	52,6	52,9	(45,1%)	(45,3%)
% sui ricavi	4,1%	7,2%	7,2%		

Ricavi

Nel 2009 il Gruppo ha generato negli altri Paesi ricavi per € 713,9m, in diminuzione del 2,1% rispetto ai € 729,1m del precedente esercizio (-2,1% su base proforma) a causa del generale calo del traffico autostradale e aeroportuale.

Nell'ultimo trimestre i ricavi hanno raggiunto € 166,1m, in crescita del 3,1% rispetto ai € 161,1m del periodo di confronto 2008 (+2,9% su base proforma).

Di seguito, l'andamento nei canali di attività:

- **Autostrade:** i ricavi sono stati pari a € 416,2m rispetto ai € 423,2m del precedente esercizio, con una diminuzione dell'1,6% (-2,3% su base proforma). Positivi i risultati in Francia (+3,3%), che hanno beneficiato della minore aliquota IVA introdotta a partire dal 1° luglio, e in Svizzera (+1,6% in valuta locale). La contrazione in Belgio (-27%) e in Spagna (-16,4%) è stata originata dalla contrazione del traffico e dalla chiusura di alcuni punti vendita.
Nell'ultimo trimestre i ricavi si sono attestati a € 92,1m, +3,1% rispetto ai € 89,3m del corrispondente periodo 2008 (+3,0% su base proforma).
- **Aeroporti:** i ricavi nel canale hanno raggiunto i € 164,0m, in diminuzione del 7,9% rispetto ai € 178,1m del precedente esercizio (-5,7% su base proforma). In flessione le vendite negli aeroporti di Bruxelles (-3%) e di Zurigo (-9%). In Francia il risultato (+6,5%) ha beneficiato dei nuovi collegamenti low cost introdotti nell'aeroporto di Marsiglia. Nel quarto trimestre i ricavi sono stati pari a € 37,4m, in diminuzione dell'1,2% rispetto ai € 37,8m del corrispondente periodo 2008 (-1,4% su base proforma).
- **Stazioni ferroviarie:** i ricavi sono risultati in crescita del 7,8%, a € 93,2m, rispetto ai € 86,4m del 2008 (+7,1% sul dato proforma), grazie ai progressi registrati in tutti i Paesi dove il Gruppo è presente. Significative le performance in Belgio (+48,6%), per lo sviluppo nel canale metropolitane, in Repubblica Ceca, a seguito dell'apertura dei punti di ristoro all'interno della stazione di Praga. Positivi i risultati anche in Svizzera (+1,5% su base proforma), per l'apertura di un nuovo punto vendita a Berna, in Francia (+4,3%) per l'ottima performance a Paris Est, e in Spagna (+2,8%) per i nuovi punti vendita a Siviglia e a Madrid.
Nell'ultimo trimestre dell'anno, i ricavi sono stati pari a € 25,3m, +10,9% rispetto ai € 22,8m del corrispondente periodo 2008 (+10,6% su base proforma).

- Altri canali: i ricavi hanno raggiunto i € 40,5m, in diminuzione del 2,0% rispetto ai € 41,4m del 2008 (-4,5% su base proforma), per l'effetto negativo dovuto ai lavori di ristrutturazione effettuati all'interno del Carrousel du Louvre in Francia conclusi a inizio dicembre 2009.

Nel quarto trimestre 2009 i ricavi hanno raggiunto i € 11,3m, in progresso dell'1,1% rispetto ai € 11,2m del periodo di confronto 2008 (+0,2% su base proforma).

EBITDA

L'EBITDA dell'esercizio è stato pari a € 56,7m, -7,4% rispetto ai € 61,2m del 2008 (-8,6% su base proforma), con un'incidenza sulle vendite del 7,9% rispetto all'8,4% del 2008. Sul risultato hanno inciso il calo delle vendite e alcune voci di costo fisse. In particolare in Belgio, Olanda e Austria, a fronte di un miglioramento dell'incidenza del costo del venduto si è registrato un aumento dell'incidenza del costo del lavoro. Il risultato 2009 ha beneficiato di proventi ordinari, ma gestionalmente riferibili a esercizi precedenti per € 1,8m, mentre il 2008 aveva scontato costi di ristrutturazione per € 1,4m.

Nell'ultimo trimestre l'EBITDA ha raggiunto i € 5,6m, con un decremento del 3,9% rispetto ai € 5,8m del periodo di confronto 2008 (-6,7% su base proforma).

Investimenti

Gli investimenti sono stati pari a € 28,9m rispetto ai € 52,6m del 2008. I principali progetti hanno riguardato le unità autostradali austriache (YYBS e St. Veit) e il Carrousel du Louvre in Francia.

2.4.2 Travel Retail & Duty-Free

La contribuzione complessiva delle attività nel settore del Travel Retail & Duty-Free ai principali dati consolidati al 31 dicembre 2009 è riassunta di seguito:

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Ricavi	1.538,1	1.429,0	1.585,8	7,6%	(3,0%)
Spagna	494,3	536,0	594,5	(7,8%)	(16,9%)
Regno Unito	713,9	601,0	670,7	18,8%	6,4%
Altri Paesi	329,9	292,1	320,5	13,0%	2,9%
EBITDA	156,9	123,7	136,0	26,9%	15,4%
% sui ricavi	10,2%	8,7%	8,6%		
Investimenti	21,8	51,1	61,8	(57,3%)	(64,7%)
% sui ricavi	1,4%	3,6%	3,9%		

Ricavi

Il settore Travel Retail & Duty-Free ha chiuso l'esercizio 2009 con ricavi per € 1.538,1m, in crescita del 7,6% rispetto ai € 1.429,0m del 2008. La variazione rispetto al dato 2008 proforma è invece negativa del 3,0%, riflettendo principalmente per i minori livelli di traffico passeggeri registrati in Europa.

Nell'ultimo trimestre nel settore si sono registrate vendite per € 387,4m, in flessione del 2,0% rispetto ai € 395,3m del corrispondente periodo 2008. La variazione, che su base proforma risulta invece in miglioramento dell'1,9%, riflette segnali di ripresa del traffico.

Per la loro maggiore significatività, si commentano le variazioni su base proforma nei principali ambiti operativi.

- **Spagna**¹: nell'esercizio i ricavi sono stati pari a € 494,3m, con un calo del 16,9% rispetto ai € 594,5m del 2008 a fronte di una contrazione del traffico passeggeri dell'8,1%². L'andamento è stato influenzato sfavorevolmente dalla congiuntura negativa dell'economia spagnola e dal deprezzamento della sterlina britannica rispetto all'Euro, che ha ridotto il flusso e la capacità di spesa dei passeggeri inglesi, i quali rappresentano una quota rilevante del traffico internazionale spagnolo. Si è inoltre dovuto scontare l'impatto dei maggiori vincoli posti da alcune compagnie low cost sul numero dei bagagli trasportabili a bordo. Nel corso dell'anno sono state effettuate numerose campagne promozionali per contrastare il calo del traffico e della spesa per passeggero. Nell'aeroporto di Madrid si sono registrate vendite pari a € 161,8m, in calo del 7,4% rispetto al 2008 mentre negli aeroporti turistici il calo è risultato pari al 21,9%. Nell'ultimo trimestre si sono registrate vendite pari a € 113,1m, in calo dell'11,6% rispetto ai € 127,9m del 2008, a fronte di un calo del traffico contenuto nello -0,9%³. Oltre al miglioramento dei risultati nell'aeroporto di Madrid, che ha ridotto la flessione al 2,7%, si è registrato un positivo inizio dell'alta stagione nelle isole Canarie.
- **Regno Unito**: i ricavi 2009 sono stati pari a £ 636,0m, in aumento del 6,4% rispetto ai £ 597,6m del 2008 nonostante un calo del traffico del 6%⁴, ma beneficiando anche della maggior concorrenzialità dei prezzi per i passeggeri internazionali, indotta dalla debolezza della Sterlina britannica. La performance nel Regno Unito è stata trainata dalle vendite nell'aeroporto di Heathrow, pari a £ 289,9m e in crescita del 14,2% rispetto al 2008 a fronte di un traffico in calo dell'1,5%⁵. Al risultato ha contribuito la confermata capacità attrattiva dei punti vendita gestiti in particolare nel T5, aperto nel 2008. I ricavi negli altri aeroporti inglesi sono sostanzialmente in linea con i risultati del 2008: gli aeroporti di dimensioni inferiori, più legati alla domanda interna, risentono maggiormente del rallentamento economico. Nel quarto trimestre si sono registrati ricavi per £ 173,3m, in aumento del 9,0% rispetto ai £ 159m del 2008, confermando il trend di crescita dei mesi precedenti, a fronte di un miglioramento relativo al traffico nel periodo (-4,7%)⁶. Nel trimestre la chiusura del T2 di Heathrow, avvenuta a novembre, è stata compensata dal buon andamento delle vendite negli altri terminal dell'aeroporto e della nuova concessione nell'aeroporto di Bristol (aperto a novembre 2009).
- **Altri Paesi**⁷: nel 2009 i ricavi sono stati pari a € 329,9m, in progresso del 2,9% rispetto ai € 320,5m del 2008. L'area ha sofferto, nella parte centrale dell'anno, dell'impatto congiunto della febbre suina, in particolare in Messico, e delle turbolenze politiche in Sri Lanka e quindi della recessione globale, mentre si segnala una crescita dei livelli di attività in Kuwait. Sui risultati dell'area ha inciso inoltre il consolidamento integrale delle attività in India, per buona parte del 2008 condotte in joint venture paritetica con un terzo. Il quarto trimestre si è chiuso con ricavi per € 82,5m in miglioramento del 7,9% rispetto ai € 76,5m del corrispondente periodo 2008, con andamenti particolarmente positivi in Canada, anche grazie all'upgrading degli spazi commerciali, e in Cile, dove si è registrata una consistente ripresa del traffico.

¹ Le vendite in "Spagna" corrispondono alle attività domestiche di Aldeasa

² Fonte: AENA, dato relativo al periodo gennaio-dicembre 2009

³ Fonte: AENA, dato relativo al periodo ottobre-dicembre 2009

⁴ Fonte: BAA, Aeroporto di Manchester e Aeroporto di Gatwick, dato al periodo gennaio-dicembre 2009

⁵ Fonte: BAA, dato gennaio-dicembre 2009

⁶ Fonte: BAA, Aeroporto di Manchester e Aeroporto di Gatwick, dato al periodo ottobre-dicembre 2009

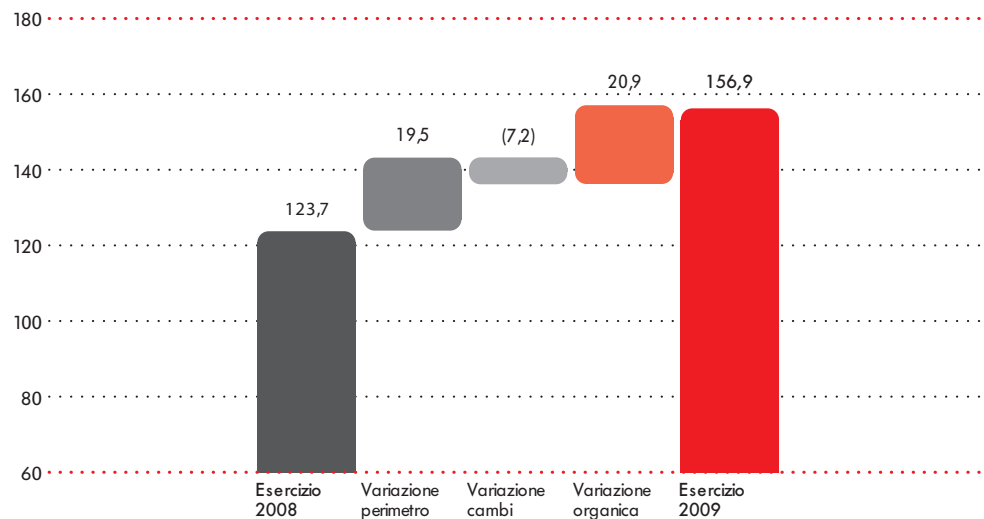
⁷ Le vendite nel "Resto del mondo" corrispondono alle attività internazionali del Gruppo nel settore Retail in Sri Lanka, Stati Uniti, India, Giordania, Cile, Canada, Kuwait, Perù, Portogallo, Colombia, Capo Verde, Panama, Maldive, Messico, Antille Olandesi e Francia

EBITDA

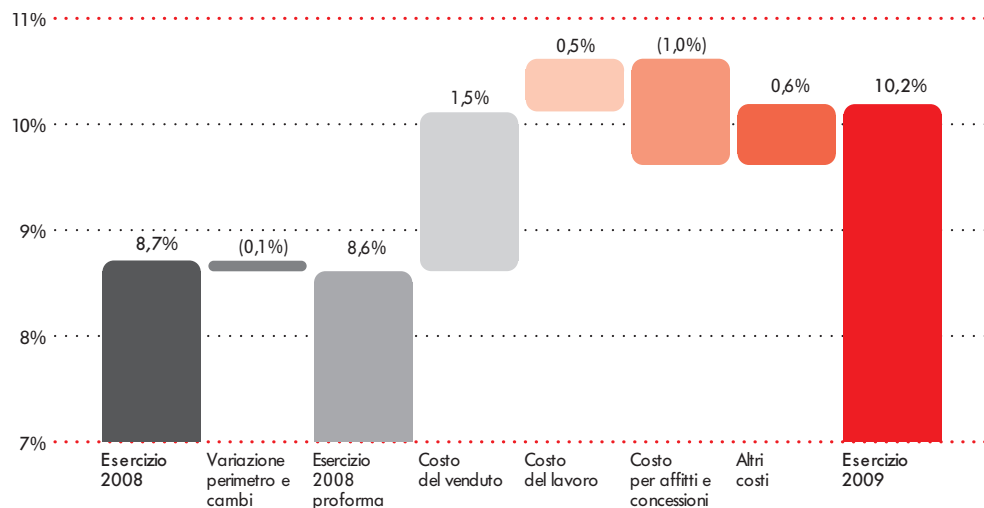
L'EBITDA del settore Travel Retail & Duty-Free è stato pari a € 156,9m, +26,9% rispetto ai € 123,7m del 2008, mentre la variazione rispetto al dato proforma è del +15,4%. Il dato 2008 includeva costi legati al processo di integrazione (pari a € 10,9m) i cui esiti, insieme alle azioni di efficienza poste in essere per contrastare il calo delle vendite, hanno determinato il forte miglioramento della marginalità, passata dall'8,7% del 2008 al 10,2% dell'esercizio 2009. L'integrazione delle attività retail ha generato sinergie nell'esercizio per oltre € 30m su un totale atteso di € 45m a regime.

Il risultato 2009 beneficia peraltro, per € 7,5m, della quota riferita al 2008 della riduzione del canone di concessione per le unità gestite nell'aeroporto di Vancouver (Canada). Al netto di tale contributo, l'EBITDA risulta comunque in miglioramento del 9,9% rispetto al dato del corrispondente periodo 2008 proforma. Nell'ultimo trimestre 2009 l'EBITDA è stato pari a € 42,2m, +35% rispetto ai € 30,3m del dato proforma del periodo di confronto, che scontava costi di integrazione per € 9,3m, con la marginalità passata dall'8,0% al 10,9%.

Evoluzione dell'EBITDA - Travel Retail & Duty-Free - Esercizio 2009



Evoluzione dell'EBITDA margin - Travel Retail & Duty-Free - Esercizio 2009



Investimenti

Gli investimenti 2009 nel settore sono stati pari a € 21,8m rispetto ai € 51,1m del 2008. Il confronto riflette in parte la razionalizzazione degli investimenti, in parte l'evoluzione del settore, laddove il 2008 è stato contraddistinto dall'apertura del T5 e da un importante up grading dei punti vendita nell'aeroporto di Madrid. In Europa, i principali interventi realizzati nel 2009 hanno interessato i lavori per l'apertura nel mese di giugno del nuovo terminal di Barcellona, l'introduzione di nuovi concept nel T2 di Manchester, il rinnovo dell'offerta commerciale a Jersey, in concomitanza con il rinnovo della concessione nonché il proseguimento degli investimenti informatici conseguenti al processo d'integrazione. In Giordania sono state effettuate attività di ampliamento dei locali nell'aeroporto di Amman. Nel quarto trimestre gli investimenti sono stati pari a € 3,5m rispetto ai € 11,2m dell'esercizio precedente, con un'incidenza dello 0,9% sulle vendite del periodo.

2.4.3 Flight

(m€)	Esercizio 2009	Esercizio 2008	Esercizio 2008 proforma	Variazione	
				2008	Proforma
Ricavi	403,0	431,2	411,4	(6,5%)	(2,0%)
Regno Unito e Irlanda	204,2	241,6	215,9	(15,5%)	(5,4%)
Altri Paesi	198,8	189,6	195,5	4,8%	1,7%
EBITDA	42,2	41,5	41,8	1,8%	1,1%
% sui ricavi	10,5%	9,6%	10,2%		
Investimenti	7,3	7,5	8,0	(2,3%)	(8,9%)
% sui ricavi	1,8%	1,7%	2,0%		

Ricavi

Nel 2009 il settore Flight ha generato ricavi per € 403m in calo del 6,5% rispetto ai € 431,2m del 2008 (-2,0% su base proforma). L'esercizio è stato caratterizzato dal consolidamento per l'intero periodo di Alpha Flight A.S. (già Air Czech Catering A.S. consolidata nel 2008 a partire dal 1° aprile). Il positivo andamento delle attività internazionali, principalmente in Medio Oriente e Australia, ha contrastato la flessione delle vendite nel Regno Unito, influenzate dal fallimento di alcune compagnie aeree clienti nel corso del secondo semestre 2008 (Excel, Maxyjet, Silverjet, Futura), oltre che dal generale calo del traffico passeggeri registrato nel 2009.

Il quarto trimestre 2009 si è chiuso con ricavi per € 101,3m, in crescita del 12,3% rispetto ai € 90,2m del periodo di confronto (+12,6% su base proforma). A tale risultato hanno contribuito le buone performance registrate in particolare in Australia e Medio Oriente e il consolidamento delle attività conferite da Journey Group alla joint venture costituita nel Regno Unito il 20 novembre 2009.

Di seguito l'andamento nelle principali aree geografiche:

- **Regno Unito e Irlanda:** i ricavi hanno raggiunto i € 204,2m, in calo del 15,5% rispetto ai € 241,6m del 2008 (-5,4% su base proforma). Nel quarto trimestre i ricavi dell'area si sono attestati a € 50,1m, in crescita del 19,1% rispetto ai € 42,1m del periodo di confronto (+24% su base proforma, +11,8% escludendo le attività conferite da Journey Group).

- **Altri Paesi:** i ricavi sono cresciuti complessivamente del 4,8% a € 198,8m, rispetto ai € 189,6m del 2008 (+1,7 su base proforma), grazie alla performance positiva in Australia (+14%) e Medio Oriente (+3,3%), che ha compensato il calo di attività nei Paesi europei (-6,0%). Nel quarto trimestre i ricavi hanno raggiunto i € 51,2m, con una crescita del 6,3% rispetto ai € 48,2m del corrispondente periodo 2008 (+3,3% su base proforma), beneficiando anche di nuove aperture in Medio Oriente.

EBITDA

L'EBITDA è salito nel 2009 a € 42,2m, +1,8% rispetto ai € 41,5m del 2008 (+1,1% su base proforma). Il forte recupero di efficienza, il miglioramento del portafoglio contratti e la valorizzazione della presenza in mercati in crescita (Medio Oriente e Australia) hanno determinato un incremento dell'EBITDA margin dal 9,6% al 10,5%.

Nel quarto trimestre l'EBITDA è stato pari a € 7,3m, -4,2% rispetto ai € 7,6m del periodo di confronto (-11,2% su base proforma). Sul risultato incidono i primi costi di integrazione delle nuove attività nel Regno Unito.

Investimenti

Nel 2009 gli investimenti sono stati pari a € 7,3m rispetto ai € 7,5m dell'anno precedente, principalmente concentrati negli aeroporti di Sharjah (Emirati Arabi Uniti), Amman e Sidney.

Nel quarto trimestre gli investimenti sono ammontati a € 3,6m rispetto a € 1m del corrispondente periodo dell'anno precedente.

2.5 Outlook

Nelle prime otto settimane del 2010, il Gruppo ha registrato vendite per € 783,2m¹, +2,7% a cambi costanti (+3,5% su base comparabile) rispetto al periodo di confronto.

Sono anche proseguite le attività di sviluppo, soprattutto negli aeroporti americani. In particolare, il Gruppo ha rinnovato la concessione per le attività Food & Beverage nell'aeroporto internazionale di Anchorage in Alaska e siglato un nuovo contratto per la gestione di punti vendita di ristorazione e retail all'aeroporto internazionale di San Antonio in Texas.

Per il 2010 Autogrill manterrà la propria attenzione concentrata sulla redditività, l'efficiente uso delle risorse e la generazione di cassa nell'ambito di uno scenario di traffico in miglioramento ma caratterizzato ancora da elevata volatilità.

In base alle attese sull'evoluzione del traffico si prevedono due possibili scenari:

- “Forchetta alta” indica una crescita maggiore negli aeroporti americani, una moderata ripresa del traffico negli aeroporti UK e nelle autostrade italiane, mentre gli aeroporti spagnoli confermerebbero i valori di traffico dello scorso anno;
- “Forchetta bassa” indica una ripresa minore negli aeroporti USA, uno scenario del traffico autostradale italiano e aeroportuale nel Regno Unito stabile sui valori del 2009 e una leggera flessione in Spagna.

Aspettative di traffico:

	Forchetta alta	Forchetta bassa
Traffico aeroporti Stati Uniti d'America	2,5%	2,0%
Traffico autostrade Italia	1,0%	0,0%
Traffico aeroporti Regno Unito	1,0%	0,0%
Traffico aeroporti Spagna	0,0%	(1,0%)

Di conseguenza si stima che i risultati² per l'esercizio in corso saranno compresi tra:

(m€)	Forchetta alta	Forchetta bassa
Ricavi	6.025	5.925
EBITDA	635	615
Investimenti	250	250

¹ Cambi medi nelle prime otto settimane: €/€ 1:1,40, €/£ 1:0,88

² Cambio medio €/€ 1:1,35, cambio medio €/£ 1:0,86

2.6 La Capogruppo

Conto economico sintetico

(m€)	Esercizio 2009	Incidenze	Esercizio 2008	Incidenze	Variazione
Ricavi	1.280,4	100,0%	1.296,2	100,0%	(1,2%)
Altri proventi operativi	78,3	6,1%	70,6	5,4%	10,9%
Totale ricavi e proventi	1.358,7	106,1%	1.366,8	105,4%	(0,6%)
Costo delle materie prime, sussidiarie e merci	(604,8)	(47,2%)	(628,3)	(48,5%)	(3,7%)
Costo del personale	(302,9)	(23,7%)	(300,1)	(23,2%)	0,9%
Costo per affitti, concessioni e royalty su utilizzo di marchi	(175,7)	(13,7%)	(140,3)	(10,8%)	25,2%
Altri costi operativi	(144,9)	(11,3%)	(155,4)	(12,0%)	(6,8%)
EBITDA	130,4	10,2%	142,7	11,0%	(8,6%)
Ammortamenti e svalutazioni	(54,8)	(4,3%)	(47,7)	(3,7%)	14,9%
Risultato Operativo (EBIT)	75,6	5,9%	95,0	7,3%	(20,4%)
Proventi (Oneri) finanziari	27,8	2,2%	(35,2)	(2,7%)	(179,0%)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(6,8)	(0,5%)	(11,2)	(0,9%)	(39,3%)
Utile ante imposte	96,6	7,5%	48,6	3,7%	98,8%
Imposte sul reddito	(33,9)	(2,6%)	(30,3)	(2,3%)	11,9%
Utile netto	62,7	4,9%	18,3	1,4%	242,6%

Autogrill S.p.A., oltre a svolgere attività d'indirizzo e controllo del Gruppo tramite le unità organizzative preposte, conduce direttamente attività commerciali che generano oltre il 98% dei ricavi realizzati sul mercato italiano. Il restante 2% è realizzato dalle società controllate italiane, Trentuno S.p.A., Nuova Sidap S.r.l. e Alpha Retail Italia S.r.l.

L'esercizio si è chiuso con ricavi per € 1.280,4m, in flessione dell'1,2% rispetto ai € 1.296,2m del 2008.

L'EBITDA del 2009 è stato pari a € 130,4m rispetto ai € 142,7m del 2008.

Si rinvia al paragrafo "Italia" della sezione "Settori di attività" della presente Relazione sulla gestione per il commento sull'andamento delle attività commerciali domestiche.

L'EBIT si è attestato a € 75,6m rispetto ai € 95,0m del 2008. Gli ammortamenti e le svalutazioni 2009 si sono incrementati di € 7,1m rispetto all'esercizio precedente, principalmente a seguito del completamento di consistenti investimenti sulla rete di vendita avviati in esercizi precedenti.

Le componenti finanziarie presentano un saldo netto positivo di € 21,0m, rispetto all'onere netto di € 46,4m del 2008, principalmente per effetto di un maggior flusso di dividendi da controllate, che passa da € 1,9m nel 2008 a € 34,2m nel 2009, e della riduzione dell'indebitamento finanziario netto conseguito con la generazione di cassa delle attività commerciali, oltre che del beneficio pieno della cessione di Autogrill Holdings UK Plc. (già Alpha Group Plc.) a World Duty Free Europe Ltd., effettuata nell'autunno 2008.

L'utile netto della Capogruppo è stato pari a € 62,7m, rispetto ai € 18,3m del 2008, al netto di imposte per € 33,9m (€ 30,3m nel 2008).

Situazione patrimoniale-finanziaria riclassificata ¹

(m€)	31.12.2009	31.12.2008	Variazione
Attività immateriali	118,4	127,4	(9,0)
Immobili, impianti e macchinari	210,1	223,1	(13,0)
Immobilizzazioni finanziarie	623,4	616,9	6,5
A) Immobilizzazioni	951,9	967,4	(15,5)
Magazzino	57,7	51,5	6,2
Crediti commerciali	27,2	25,0	2,2
Altri crediti	60,4	48,0	12,4
Debiti commerciali	(292,7)	(281,9)	(10,8)
Altri debiti	(80,1)	(94,7)	14,7
B) Capitale di esercizio	(227,5)	(252,1)	24,7
C) Capitale investito, dedotte le passività di esercizio	724,5	715,3	9,2
D) Altre attività e passività non correnti non finanziarie	(84,4)	(83,2)	(1,2)
E) Capitale investito netto	640,1	632,1	8,0
G) Patrimonio netto	610,2	553,2	57,0
Debiti finanziari a medio/lungo termine	1.352,8	1.629,5	(276,7)
Crediti finanziari a medio/lungo termine	(1.458,6)	(1.250,3)	(208,3)
H) Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine	(105,8)	379,2	(485,0)
Debiti finanziari a breve termine	240,1	117,9	122,2
Disponibilità e crediti finanziari a breve termine	(104,5)	(418,0)	313,6
I) Posizione finanziaria netta a breve termine	135,7	(300,1)	435,8
Posizione finanziaria netta (H+I)	29,8	79,1	(49,3)
L) Totale, come in F)	640,1	632,1	8,0

La situazione patrimoniale evidenzia un incremento del capitale investito netto di € 8m, dovuta a un decremento delle immobilizzazioni per € 15,5m e a un incremento di € 24,7m del capitale d'esercizio.

La variazione delle immobilizzazioni è attribuibile principalmente:

- alla riduzione delle immobilizzazioni materiali e immateriali, per € 22m, dovuta alla prevalenza di ammortamenti e svalutazioni, pari a € 54,8m, sugli investimenti dell'esercizio, pari a € 34,9m, e a cessioni di immobili, utilizzati nel canale "Città", per un valore contabile netto di € 3,3m;

¹ Le principali voci dello Stato Patrimoniale sono direttamente desumibili dai prospetti di bilancio integrati delle relative Note illustrative

- all'incremento delle immobilizzazioni finanziarie risultante dall'acquisto delle partecipazioni totalitarie di HMSHost Sweden AB, HMSHost Ireland Ltd. e Autogrill Catering UK Ltd., già indirettamente controllate, nell'ambito del piano di revisione degli assetti partecipativi del Gruppo. I prezzi di acquisizione sono stati negoziati sulla base dei valori correnti delle società alla data dell'operazione e sono rappresentativi delle aspettative reddituali e di generazione di cassa delle stesse.

La variazione del capitale d'esercizio è attribuibile principalmente:

- all'aumento dei debiti verso fornitori per € 10,8m, risultante dall'aumento del debito per affitti e concessioni conseguente al rinnovo dei contratti di concessione autostradale aggiudicati a fine 2008, mentre l'importo degli altri debiti commerciali si è lievemente ridotto seguendo il trend dei ricavi;
- all'aumento di € 6,2m delle rimanenze, principalmente connesso all'introduzione di nuove categorie merceologiche di prodotti per la vendita e a un approvvigionamento eccezionale di lotterie istantanee effettuato a fine anno, riassorbito nei primi mesi del 2010;
- all'estinzione del debito IRES al 31 dicembre 2008, pari a € 14,7m e all'iscrizione del credito IRES per € 11,3m al 31 dicembre 2009, dovuto principalmente all'eccedenza degli acconti versati nel 2009 rispetto al debito IRES sull'imponibile 2009.

La Società ha mantenuto il ruolo di "banca interna" del Gruppo, utilizzando allo scopo prevalentemente finanziamenti bancari a medio-lungo termine, come descritto alla nota XVII delle Note illustrative al Bilancio della Capogruppo.

Ancorché non abbia determinato impatti patrimoniali rilevanti, si segnala che nel corso dell'esercizio, ma con effetti contabili e fiscali retroattivi dal 1° gennaio 2009, la Società ha incorporato per fusione Autogrill International S.p.A., già interamente posseduta.

Investimenti

Gli investimenti della Società nell'esercizio 2009 sono ammontati a € 34,9m (€ 84m nel 2008). Per maggiori informazioni si rimanda a quanto descritto alla sezione "Settori di attività" al paragrafo "Italia" della presente Relazione sulla gestione.

Personale e organizzazione

	31.12.2009			31.12.2008		
	Full-time	Part-time	Totale	Full-time	Part-time	Totale
Dirigenti	66	-	66	67	-	67
Impiegati	801	165	966	842	166	1.008
Operai	3.643	6.061	9.704	3.708	6.078	9.786
Quadri	529	5	534	492	6	498
Totale	5.039	6.231	11.270	5.109	6.250	11.359

Alla chiusura dell'esercizio risultavano a libro matricola 11.270 dipendenti, con un decremento di 89 unità rispetto all'esercizio precedente, relativo principalmente al personale impiegato sulla rete commerciale.

2.7 Altre informazioni

2.7.1 Corporate Social Responsibility

Per Autogrill la sostenibilità è un importante fattore di coinvolgimento e motivazione dei collaboratori, oltre che un acceleratore di innovazione, che va ad accrescere il vantaggio competitivo del Gruppo. Autogrill si è impegnata concretamente nello sviluppo di buone pratiche di sostenibilità all'interno dei propri settori di attività, con l'intento di prendere in considerazione gli aspetti e l'impatto delle proprie attività sulla società e sull'ambiente, riuscendo a sensibilizzare, nel contempo, gli interlocutori su questi temi.

A partire dal 2006, Autogrill mette a disposizione dei suoi stakeholder il Rapporto di Sostenibilità redatto secondo i principi internazionali del Global Reporting Initiative (GRI-G3). Il Rapporto 2009 intende fornire chiavi d'interpretazione utili per aiutare gli stakeholder a comprendere l'evoluzione e la gestione dei molteplici aspetti connessi alla natura e alle caratteristiche dei settori di attività del Gruppo.

La struttura del nuovo Rapporto declina la filosofia "Afuture" del Gruppo Autogrill, tesa a implementare una concezione di impresa orientata alla sostenibilità e alla costante ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese delle diverse categorie di stakeholder, conseguendo al contempo un vantaggio competitivo rispetto al mercato. Lo sviluppo di tale progetto tiene conto della grande crescita avvenuta negli ultimi anni che ha trasformato Autogrill in un'organizzazione fortemente riconoscibile, capace di comunicare non solo la completezza e la qualità dell'offerta commerciale, ma anche uno stile e una modalità di rapportarsi con persone, culture e mercati sempre diversi, valorizzandone le singole specificità.

L'informativa contenuta nel Rapporto 2009 si integra con quella presente nel sito internet www.autogrill.com nella sezione dedicata alla Sostenibilità, dove è possibile scaricare il Rapporto di Sostenibilità in formato elettronico.

Risorse umane

Per Autogrill, azienda di servizi alle persone, i collaboratori, pari a circa 67.000 nel 2009 rappresentano un asset fondamentale, sia come "motore" operativo sia anche come risorsa relazionale nel contatto con il consumatore.

Nell'ambito della gestione e dello sviluppo delle persone, le principali direttrici su cui il Gruppo si sta muovendo e su cui intende lavorare nei prossimi anni sono: sviluppo delle competenze individuali e allineamento di queste ai nuovi scenari di business, piani di carriera, progetti di mobilità interfunzionale e internazionale, formazione e addestramento, sicurezza sul luogo di lavoro, equità di trattamento e rispetto delle diversità, lavoro di squadra e comunicazione trasparente.

La continua espansione geografica del Gruppo comporta, inoltre, un ampliamento delle responsabilità e un confronto sempre più ampio e approfondito con le culture, le normative e le tradizioni dei diversi Paesi in cui opera e dei collaboratori con i quali interagisce.

L'eterogeneità dei dipendenti consente di ridurre la distanza con il cliente attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi che valorizzano in un contesto globale i localismi. Inoltre, la composizione multiculturale dei collaboratori, che riflette i mutamenti sociali in essere nelle diverse realtà geografiche, costituisce una risorsa per la comprensione dell'evoluzione delle caratteristiche di mercati e consumatori.

Autogrill considera la diversità come una grande opportunità di sviluppo del proprio business. Dalla diversità culturale alla diversità di genere, dalla diversità di età a quella dei singoli individui, la gestione della diversity ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, che ciascun collaboratore può portare al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Avendo Autogrill come missione quella di offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e del retail, una delle principali caratteristiche del suo business è il fattore stagionalità, ovvero la presenza di picchi di attività coincidenti con le festività e i periodi di vacanza, che variano nei diversi Paesi. In questo contesto, un approccio flessibile al business diventa un fattore chiave e si riflette anche e soprattutto nell'organizzazione del lavoro. Per garantire un livello di gestione soddisfacente Autogrill si adopera costantemente per ottimizzare le disponibilità di tempo dei propri collaboratori. Attraverso la contrattazione collettiva realizzata nei singoli Paesi, il Gruppo ricorre alla tipologia contrattuale del part-time e all'articolazione del lavoro in turni settimanali che permette tra l'altro di conciliare al meglio gli impegni lavorativi e le responsabilità familiari dei lavoratori.

Autogrill considera inoltre la tutela della Sicurezza e della Salute sul lavoro e la prevenzione dei rischi dei lavoratori un obiettivo strategico. Per questa ragione attua una costante ricerca delle procedure e delle tecnologie in grado di garantire i più elevati standard di sicurezza agli operatori, affiancando a queste specifici programmi di formazione. Sulla base degli aggiornamenti normativi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, Autogrill ha aggiornato il Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001 e le proprie prassi operative.

La centralità della persona si concretizza inoltre nell'impegno profuso dall'azienda nell'ottenimento di importanti certificazioni a tutela dei collaboratori, tra cui:

- la Certificazione Social Accountability 8000 per Autogrill S.p.A., che attesta in particolare l'impegno profuso dall'azienda nel rispetto dei diritti umani, dei lavoratori, nella tutela contro lo sfruttamento dei minori, nelle garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro;
- la Certificazione OHSAS18001 per World Duty Free Europe Ltd., che promuove un ambiente di lavoro sano e sicuro garantendo un'infrastruttura che consente all'organizzazione di individuare e controllare sistematicamente i rischi per la salute e la sicurezza, ridurre i potenziali infortuni, favorire la conformità legislativa e migliorare le prestazioni complessive.

Ambiente

La sensibilità ambientale del Gruppo Autogrill si è tradotta anche nel 2009 in iniziative e progetti concreti sviluppati sulla base della filosofia del progetto "Afuture". Al centro di questo progetto vi è la ricerca finalizzata a innovare i principali elementi del punto vendita in una visione di eco-compatibilità, a partire dal "contenitore esterno" (efficienza energetica dell'edificio, miglioramento delle tecnologie impiantistiche anche attraverso l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile quali la geotermia e il fotovoltaico, arredi, attrezzature, ecc.) fino all'offerta stessa: dalla selezione delle materie prime, alla reingegnerizzazione del packaging. Le nuove iniziative sono testate all'interno di alcuni locali e replicate, poi, in altri punti vendita e in altri Paesi.

Di seguito vengono sinteticamente presentati i progetti e le iniziative più significativi realizzati dal Gruppo:

- Nel corso del 2009 sono iniziati i lavori per la realizzazione del nuovo Delaware Welcome Center, una struttura di circa 4.000 metri quadrati che include i principi

dello standard di progettazione e costruzione del Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). L'edificio costituirà la sede del nuovo Delaware State Visitor Center, un centro di informazioni sulle attrazioni turistiche, gli eventi e le attività in corso nello Stato del Delaware. Tra gli accorgimenti che hanno permesso all'edificio di ottenere la **Certificazione Argento del LEED**, un sistema di risparmio idrico ed energetico e il ricorso a materiali di costruzione riciclati o recuperati a livello locale.

- Il Punto Vendita di Brianza Sud (Italia) oltre a essere certificato secondo la norma ISO 14001:2004, durante il 2009 ha ottenuto la conformità al regolamento EMAS, inerente all'adesione volontaria a un sistema comunitario di ecogestione e audit.
- Autogrill e Conai hanno lanciato nel mese di luglio 2009 il progetto "Destinazione Ambiente", un progetto pilota che invita il viaggiatore a fare la raccolta differenziata anche in autostrada, separando i rifiuti da destinare al recupero e al riciclo. L'iniziativa, rivolta potenzialmente a 300 milioni di persone che ogni anno sostano nelle aree di ristoro delle autostrade italiane, ha interessato cinque aree di sosta pilota, per poi essere progressivamente estesa a un sempre maggior numero di punti vendita Autogrill distribuiti sulla rete autostradale italiana.
- Il Concorso Internazionale di idee "Progettare e realizzare per tutti", alla sua quarta edizione, è stato rivolto a studenti e professionisti della progettazione, con l'obiettivo di divulgare una nuova cultura progettuale capace di prendere in considerazione le necessità di tutte le persone e la possibilità di rendere più accessibili e fruibili gli spazi della vita quotidiana. Il tema di questa edizione è stata la progettazione dell'area di ristorazione modalità free flow e delle sedute all'interno dei punti Autogrill e ha visto la partecipazione di 466 i progettisti.
- A partire dal mese di dicembre Aldeasa – divisione spagnola del Gruppo Autogrill, attiva nel settore del Travel Retail & Duty-Free – ha introdotto nei punti vendita all'interno degli aeroporti spagnoli i **sacchetti biodegradabili**, prodotti con bioplastiche ricavate da fecola di patate e inchiostri naturali, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale causato dalle tradizionali shopper di plastica. Il ricavato della vendita dei sacchetti verrà devoluto in beneficenza, a sostegno di progetti per la conservazione del patrimonio marino promossi dal WWF in Spagna.

2.7.2 **Principali rischi e incertezze cui Autogrill S.p.A. e il Gruppo sono esposti**

La Società e il Gruppo sono esposti a rischi e incertezze esterne, derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori operativi in cui vengono sviluppate le attività, nonché a rischi derivanti da scelte strategiche e a rischi interni di gestione.

A partire dagli ultimi mesi dell'esercizio 2008, anche alla luce dell'ulteriore e significativo ampliamento del perimetro del Gruppo intervenuto a seguito delle acquisizioni effettuate nel primo semestre del 2008, è stata istituita la funzione di Risk Management di Gruppo, con l'obiettivo di assicurare l'organicità della gestione dei rischi da parte delle diverse unità organizzative nelle quali si articola il Gruppo. Ciò va quindi ad affiancarsi alla gestione centralizzata da tempo sviluppata dei rischi finanziari e di reporting.

Le attività svolte nell'anno dalla funzione Risk Management di Gruppo sono consistite – alla luce delle evoluzioni del contesto macroeconomico – nell'aggiornamento della matrice dei rischi del Gruppo e nell'analisi delle correlate azioni mitiganti poste in essere dallo stesso, articolate per settore operativo.

L'aggiornamento della matrice dei rischi di Gruppo svolta nel 2009 non ha condotto all'individuazione di nuovi rischi rispetto a quelli evidenziati nel 2008. La relativa

stabilizzazione del contesto macroeconomico, che rende meno aleatoria la previsione dell'andamento di variabili esogene non controllabili, e, soprattutto, la maggiore tollerabilità dei rischi da parte del Gruppo derivante dal “deleverage” realizzato nel corso dell'esercizio hanno determinato una riduzione significativa della rilevanza assoluta dei rischi e, conseguentemente, una loro diversa prioritizzazione.

Di seguito, si illustrano i principali rischi comuni a tutti i settori operativi, in quanto tutti destinati a servire le persone in viaggio, e poi i principali rischi specifici di ciascuno.

Per evitare ridondanze, l'esposizione relativa ai rischi finanziari è fornita nelle Note illustrative al Bilancio consolidato e al Bilancio d'esercizio di Autogrill S.p.A., alle quali si rimanda.

Rischi comuni ai settori operativi

Riduzione del flusso di traffico

Qualsiasi variabile esogena o endogena che determini una riduzione dei flussi di traffico presso i presidi operativi in cui vengono sviluppate le attività dei settori Food & Beverage, Travel Retail & Duty-Free e Flight costituisce una minaccia per la generazione di valore.

Fattori esogeni, e quindi non controllabili, che possono incidere sul flusso di traffico e sulla propensione alla spesa delle persone in viaggio sono l'andamento macroeconomico e l'andamento del prezzo del petrolio e, in generale, del costo del trasporto.

L'impatto del rischio in esame è prevalentemente economico, con riduzione delle vendite e della redditività.

Fattori strategici che contribuiscono a mitigare il rischio in questione derivano:

- dalla diversificazione dei canali (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie) in cui operano i tre settori di attività, essendo il relativo traffico differenzialmente influenzato dall'andamento delle variabili esogene sopra richiamate;
- dalla presenza del Gruppo in aree geografiche diverse con esposizione all'andamento macroeconomico non uniforme in considerazione del differente stato di sviluppo dell'economia mondiale e delle abitudini al consumo che le caratterizzano.

Fattori interni usualmente utilizzati dal Gruppo per fronteggiare situazioni recessive o mitigare gli impatti della concentrazione delle attività in canali o aree geografiche esposte alla recessione sono rappresentati da azioni di:

- focalizzazione sulla profittabilità delle vendite, incentrate, a parità di qualità del servizio, sul contenimento dei costi operativi e sulla revisione dell'offerta;
- focalizzazione sulla competitività dei prezzi e sull'attrattività dell'offerta, allo scopo di adeguarsi alla diversa propensione alla spesa del cliente in fase recessiva;
- rimodulazione degli investimenti di sviluppo, per contenere gli impatti sulla generazione netta di cassa.

Reputazione

La perdita di reputazione nei confronti dei concedenti, derivante dall'incapacità di rispettare gli impegni assunti contrattualmente o dalla compromissione dell'immagine del Gruppo a causa della riduzione della qualità del servizio prestato, rappresenta un rischio significativo per il mantenimento dei contratti esistenti e l'acquisizione di nuovi contratti.

A fronte di tale rischio, il Gruppo effettua una costante azione di monitoraggio della qualità del servizio prestato al concedente (con riferimento ai parametri quantitativi e qualitativi definiti

nei contratti) e al cliente (con riferimento al livello di soddisfazione percepita e alla sicurezza del prodotto), sia tramite continui controlli delle procedure e dei processi, effettuati dalle funzioni interne preposte e da enti esterni, sia con attività di training per garantire alti standard di servizio, sia anche tramite revisioni sistematiche delle procedure e dei processi operativi volti al mantenimento dell'efficienza ed efficacia del servizio e della sicurezza del personale.

In Italia inoltre l'identificazione dell'area di servizio con la denominazione del Gruppo ("...fermarsi all'autogrill") espone le attività del settore Food & Beverage attive nel canale autostrade al rischio di reputazione causato indirettamente da eventuali carenze attribuibili a servizi erogati da concorrenti.

Adeguate operazioni di tutela del marchio in Italia sono poste in essere in caso di inappropriata attribuzione di disservizi.

Modifica delle 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 reputazione e riduzione della clientela.

La disponibilità di un ampio portafoglio di marchi e formule commerciali mitiga il rischio generale di non rispondere adeguatamente alle abitudini al consumo o alle aspettative dei vari tipi di clientela.

Inoltre il Gruppo tiene in considerazione, nello sviluppo dei concetti e dell'offerta, l'obiettivo di mantenere adeguati livelli di flessibilità per rispondere alle modifiche dei consumi. Modifiche monitorate con specifiche analisi di client satisfaction, tramite i mystery client e con ricerche di mercato.

Economicità dei contratti di concessione

L'attività svolta nei settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free è prevalentemente esercitata in virtù di contratti pluriennali di affidamento dei servizi commerciali aggiudicati, tramite processi competitivi, dal titolare della concessione per la gestione dell'infrastruttura (aeroporto, autostrada). Nel corso del tempo si è determinato un progressivo marcato aumento dei canoni concessori e un maggior trasferimento del rischio all'operatore dell'attività commerciale, peraltro generalmente accompagnato da una più puntuale e stringente definizione dei livelli di servizio.

Il rischio in questione, da un punto di vista intrinseco, è estremamente rilevante in quanto può esporre il Gruppo a significative perdite di profittabilità pluriennali in caso di aggiudicazione dei contratti a condizioni poco remunerative o di errore nella stima dei livelli di attività e quindi della redditività attesa per ciascun esercizio commerciale oggetto di affidamento.

In questo ambito, il Gruppo ha sviluppato esperienze consolidate e best practice nella stima della redditività dei contratti e nella negoziazione, che consentono di contenere il rischio di errata stima della profittabilità e di tutelarsi dal rischio di mancata flessibilità delle condizioni economiche nel corso della durata pluriennale del contratto. L'accentuato focus sulla profittabilità porta infine a escludere la partecipazione a gare considerate poco remunerative.

Il Gruppo contrasta inoltre la tendenza all'inasprimento dei canoni formulando una value proposition che comprende un approccio di partnership di lungo periodo con il

concessionario (fondata sull'elevata reputazione del Gruppo) congiunta allo studio di soluzioni di offerte che massimizzano la remuneratività complessiva del contratto.

Rischi connessi ai rapporti con dipendenti

Il costo del lavoro rappresenta un fattore rilevante della produzione per i due principali settori operativi Food & Beverage e Travel Retail & Duty-Free. La necessità di mantenere i livelli di servizio coerenti con le aspettative del cliente e del concessionario e la complessità della regolamentazione internazionale determinano limitazioni alla flessibilità nella gestione della risorsa lavoro.

Incrementi significativi del costo unitario del lavoro o l'inasprimento delle regolamentazioni possono quindi incidere significativamente sulla redditività del Gruppo.

Il Gruppo ritiene prioritario il mantenimento di un dialogo costruttivo con il personale e le organizzazioni sindacali per garantire il soddisfacimento degli obiettivi di efficienza e di efficacia dei processi produttivi, con piena assunzione della responsabilità sociale sui temi della sicurezza del lavoro e dei livelli occupazionali anche in periodi recessivi.

Un'ulteriore misura di mitigazione del rischio è rappresentata dal continuo aggiornamento dei processi e delle procedure di gestione volti a rendere efficiente l'utilizzo del lavoro, incrementandone la flessibilità e riducendo il rischio di infortuni.

Rispetto del 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 proprie di ciascun settore, oltre a esporre il Gruppo al rischio di contenziosi, può determinare la perdita di reputazione nei confronti di concedenti e clienti, con rischio di perdita di contratti esistenti o della possibilità di competere per nuovi affidamenti.

Per mitigare tale rischio, le funzioni interne, coadiuvate da esperti in materie specialistiche, mantengono un costante aggiornamento sulle evoluzioni normative per consentire il progressivo adeguamento dei processi e delle procedure alle nuove esigenze e lo sviluppo tempestivo del training al personale per rendere gli adeguamenti operativi; rilevante peso hanno poi le attività di monitoraggio continuo e di auditing della qualità del servizio reso rispetto ai requisiti contrattuali e di legge.

Rischi tipici del Food & Beverage

Insoddisfazione del cliente

L'incapacità di mantenere un livello di servizio e di qualità dell'offerta coerente con le aspettative del cliente rappresenta il rischio specifico più rilevante del settore operativo del Food & Beverage. Il mancato soddisfacimento del cliente ha impatti diretti sull'andamento delle vendite e sulla reputazione.

Le azioni di mitigazione del rischio reputazionale e di rispetto del quadro normativo (relativo alla qualità dei processi di preparazione del prodotto e di prestazione del servizio di ristorazione), affiancate a controlli sulla qualità delle forniture di materia prima, rappresentano presidi adeguati per la mitigazione del rischio di insoddisfazione del cliente sul livello di servizio e di qualità dell'offerta.

Rischi tipici del Travel Retail & Duty-Free

Efficacia delle attività

La soddisfazione del cliente dipende dalla capacità delle attività di rendere disponibile un assortimento di gradimento nel momento in cui avviene il contatto col potenziale cliente. L'efficacia e l'efficienza di gestione della supply chain sono quindi focali per questo settore di attività: la presenza dell'assortimento strategico presso la location, l'individuazione del corretto bilanciamento dell'assortimento, catturare nella massima misura la propensione all'acquisto di impulso, l'efficacia della vendita assistita sono obiettivi primari per garantire una alta redditività della location nel contempo ottimizzando l'investimento in scorte.

L'integrazione delle società di recente acquisizione (Aldeasa S.A. e World Duty Free Europe Ltd.), ha favorito l'ulteriore elevazione degli standard di gestione dei cicli operativi.

Cambi e politica di definizione dei prezzi

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 di specifici prodotti particolarmente convenienti in determinati Paesi per viaggiatori stranieri.

La presenza del Gruppo in varie aree geografiche e il costante monitoraggio della domanda e dell'offerta dei prodotti nei Paesi di partenza e destinazione consente di meglio individuare il vantaggio percepito dal cliente per effetto di un cambio a lui favorevole.

Rischi tipici del Flight

Il settore Flight ha un modello di business differente rispetto a quello dei due precedenti settori di attività, essendo il cliente diretto rappresentato generalmente dalle compagnie aeree. I due rischi principali di questo settore operativo sono:

Gestione del processo logistico

Il rispetto delle condizioni contrattuali (in termini di puntualità e di qualità del servizio nonché di prevenzione dei danni agli aeromobili) è elemento fondamentale per evitare di incorrere in penali per inadempimento contrattuale e nel rischio reputazionale con conseguente effetto di riduzione dei ricavi e della profittabilità dei contratti.

Alpha Flight (l'unità operativa del Gruppo impegnata in questo settore) gode di un'alta reputazione in termini di standard di servizio. Ciò è fondato sulle attività di training al personale e sul continuo aggiornamento di processi e procedure operative, che rappresentano l'elemento principale di mitigazione del rischio in esame.

Durata dei contratti

I contratti hanno tipicamente durata limitata o, quando indeterminata, risolvibili con un preavviso relativamente breve. Ciò comporta un rischio intrinseco di discontinuità, in un settore in cui la competizione, rappresentata anche dal servizio in-house delle compagnie aeree, è rilevante.

La reputazione di Alpha Flight e l'elevata base clienti derivante dalla presenza in aree geografiche differenti limita il rischio economico connesso alla mancata conferma dei contratti, mitigandone di fatto l'incidenza sulla operatività del Gruppo.

2.7.3 Corporate Governance

Per la relazione sul governo societario, si rinvia alla versione integrale pubblicata sul sito internet del Gruppo (www.autogrill.com) e al fascicolo cartaceo a disposizione presso le sedi sociali.

2.7.4 Direzione e coordinamento

Il Consiglio di Amministrazione, il 27 aprile 2004, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Edizione Holding S.p.A., ai sensi dell'art. 2497-bis c.c. Successivamente, in seguito al conferimento da parte di Edizione Holding S.p.A. di tutta la sua partecipazione azionaria in Autogrill S.p.A. alla società Schematrentaquattro S.r.l., interamente controllata dalla stessa Edizione Holding S.p.A., il Consiglio di Amministrazione, il 18 gennaio 2007, ha valutato che non sussistono, in capo alla Società, presupposti per essere soggetta, ai sensi dell'art. 2497-bis del codice civile, alle attività di direzione e coordinamento da parte della società controllante, Schematrentaquattro S.r.l.

Con effetto dal 1° gennaio 2009 Edizione Holding S.p.A. è stata incorporata in Ragione S.A.p.A. di G. Benetton e C., che ha contestualmente modificato la propria forma giuridica e denominazione sociale in Edizione S.r.l.

2.7.5 Rapporti con parti correlate

Le operazioni effettuate con controparti correlate del Gruppo e di Autogrill S.p.A. non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nella normale attività del Gruppo e di Autogrill S.p.A. Tali operazioni sono effettuate a normali condizioni di mercato.

Si rinvia alla sezione "Altre informazioni" delle Note illustrative al Bilancio consolidato e al Bilancio d'esercizio per ulteriori informazioni in merito ai rapporti intrattenuti con parti correlate.

2.7.6 Attestazione ai sensi dell'art. 2.6.2, comma 12 del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

In relazione all'art. 36 del Regolamento Mercati n. 16191 del 29/10/2007 di Consob, in tema di condizioni per la quotazione di società controllanti, società costituite o regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del Bilancio consolidato, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare quattro società del Gruppo (Autogrill Overseas Inc., Autogrill Group Inc., HMSHost Corp., Host International Inc.), che sono state adottate procedure adeguate per assicurare la completa ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 36.

2.7.7 Attività di ricerca e sviluppo

In relazione alla natura dell'attività, il Gruppo investe nell'innovazione, nell'evoluzione del prodotto e nello sviluppo della qualità del servizio dei sistemi operativi.

Non svolge, invece, un'attività di ricerca tecnologica propriamente qualificabile come tale.

2.7.8 Tutela dei dati personali

La Capogruppo ha attuato e aggiornato per il 2009 il Documento Programmatico per la Sicurezza (DPS), previsto dal D.Lgs. 196/2003, sulla tutela dei dati personali, e redatto tenendo conto delle peculiari esigenze dell'azienda.

Nel corso del 2009, la Capogruppo ha proseguito la sua attività per garantire il rispetto delle norme in vigore e in particolare ha provveduto:

- alla formazione ricorsiva di nuovi incaricati al trattamento dei dati personali e alla riedizione della formazione per soggetti già incaricati;
- a porre in essere gli adempimenti previsti dal provvedimento del Garante per la tutela dei dati personali su funzioni di amministratore di sistema (nomina, formazione, registrazione accessi);
- a rinnovare la certificazione PCI DSS per i sistemi di pagamento con carta di credito ("Attestation of Compliance");
- al continuo adeguamento delle misure di sicurezza sulle infrastrutture informatiche.

Si segnala che a dicembre 2009 è stato attivato il portale aziendale Aconnect e l'applicazione HR di Gruppo (che raccoglierà i dati dei dipendenti di tutte le società) ed è stato adottato il primo set misure di sicurezza e protezione dei dati che cresceranno al crescere delle funzionalità e della popolazione aziendale servita.

2.7.9 Partecipazioni detenute dagli Amministratori, Sindaci e Direttori Generali

In ottemperanza all'art. 79 del regolamento di attuazione del D.Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, adottato dalla Delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, si fornisce nella seguente tabella l'informativa sulle partecipazioni detenute, in Autogrill S.p.A. e nelle società da essa controllate, dai componenti degli organi di amministrazione e controllo di Autogrill S.p.A., dai direttori generali e dai dirigenti con responsabilità strategiche nonché dai coniugi non legalmente separati e dai figli minori.

	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2008	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2009
Gianmario Tondato Da Ruos	Autogrill S.p.A.	14.700	-	-	14.700
Gianni Mion	Autogrill S.p.A.	5.000	-	-	5.000

2.7.10 Azioni proprie

Al 31 dicembre 2009, Autogrill S.p.A. possiede n. 125.141 azioni proprie, pari a circa lo 0,049% del capitale sociale; le società da essa controllate non possiedono e non hanno posseduto in corso d'anno, direttamente o anche per tramite di società fiduciarie o per interposta persona, azioni o titoli rappresentativi del capitale della Capogruppo.

Autogrill S.p.A. e le società da essa controllate non possiedono e non hanno posseduto in corso d'anno direttamente o anche per tramite di società fiduciarie o per interposta persona azioni o titoli rappresentativi del capitale delle controllanti.

2.7.1 Prospetto di riconciliazione fra il Patrimonio netto della Capogruppo e il Consolidato

(k€)	Patrimonio netto 31.12.2008 *	Variazioni patrimoniali	Utile netto esercizio 2009	Patrimonio netto 31.12.2009
Bilancio di Autogrill S.p.A.	553.150	(5.735)	62.741	610.156
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate e relative imposte differite	13.010	5.138	(25.727)	(7.579)
Valutazione dell'opzione di conversione in azioni delle obbligazioni convertibili	–	–	–	–
Riserva di conversione	(110.338)	14.172	–	(96.166)
Riserva da valutazione di strumenti derivati di copertura **	152	2.664	–	2.816
Bilancio consolidato di Gruppo	455.974	16.239	37.014	509.226
Patrimonio netto di terzi	56.905	(17.156)	14.403	54.152
Totale Patrimonio netto consolidato	512.879	(917)	51.417	563.378

* Si veda la sezione 3.2.1 del presente documento per la descrizione delle rettifiche apportate rispetto ai dati originariamente pubblicati

** Esposta al netto dell'effetto fiscale

2.8 **Proposta di approvazione del Bilancio di esercizio e di destinazione dell'utile d'esercizio 2009**

Signori Azionisti,

l'esercizio al 31 dicembre 2009 chiude con un utile netto di € 62.741.392.

Il Consiglio di Amministrazione Vi propone di destinare il risultato di esercizio come segue:

- I. € 2.617.629 a riserva legale;
- II. € 60.123.763 a utili portati a nuovo.

Tutto ciò premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente

proposta di deliberazione

“L'Assemblea ordinaria degli Azionisti:

- esaminato il bilancio al 31 dicembre 2009 che chiude con un utile netto di € 62.741.392;
- preso atto delle relazioni del Collegio Sindacale e della società di revisione KPMG S.p.A.

delibera

- a) di approvare il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2009, evidenzia un utile netto di € 62.741.392;
- b) di approvare la proposta di destinazione del risultato di esercizio come segue:
 - i) € 2.617.629 a riserva legale;
 - ii) € 60.123.763 a utili portati a nuovo.”

4 marzo 2010

Il Consiglio di Amministrazione