

**GRUPPO AUTOGRILL  
BILANCIO CONSOLIDATO 2003**

# GRUPPO AUTOGRILL BILANCIO CONSOLIDATO 2003

## Sommario

**Organi societari** 6

**Struttura del Gruppo al 31 dicembre 2003 (semplificata)** 7

**Lettera del Presidente** 8

**Autogrill nel triennio 2004 - 2006** 10

**Financial highlights** 11

**Scenario economico** 14

**Mercato e competizione in Europa e in America** 16

**Autogrill, un caso mondiale di industry anticiclica** 19

**Contratti rinnovati e acquisiti nel 2003 e all'inizio del 2004** 21

**Relazione sulla gestione** 22

**Commenti dei dati economici, patrimoniali e finanziari**

Conto economico consolidato 24

Stato patrimoniale consolidato 30

Rendiconto finanziario consolidato 30

Investimenti 32

Analisi gestionale per area geografica 35

**Altre informazioni:**

Ricerca e sviluppo 45

Rapporti con parti correlate 45

Partecipazioni detenute dagli Amministratori 47

Cariche degli Amministratori in altre società quotate 47

Azioni proprie 47

Tutela dei dati personali 47

Corporate governance e Responsabilità d'impresa 48

**Fatti rilevanti dopo la chiusura dell'esercizio**

**ed evoluzione prevedibile della gestione** 54

**Prospetti contabili consolidati al 31 dicembre 2003** 56

**Nota integrativa** 62

**Allegato. Elenco delle società incluse nel consolidamento e delle altre partecipazioni** 98

**Relazione della Società di Revisione** 102

## PROFILO DEL GRUPPO

Autogrill, con un giro d'affari pari a 3,1 miliardi di euro, è un gruppo leader in Europa e in America nel settore della ristorazione, della vendita di prodotti di largo consumo e di articoli legati al viaggio lungo le autostrade, negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie, nei centri commerciali e in alcune città.

È presente in 14 Paesi, con oltre 4.000 punti di vendita distribuiti in 902 sedi e, nel 2003, ha servito 690 milioni di clienti. Dà lavoro a circa 40.000 persone.

La ricchezza del portafoglio prodotti e brand è uno dei punti di forza del Gruppo, che si è dato come missione quella di offrire la migliore scelta di formule di ristorazione, con standard di servizio elevati che, spesso, prevedono l'apertura 24 ore su 24, per 365 giorni l'anno.

## ORGANI SOCIETARI

### Consiglio di Amministrazione\*

Presidente <sup>(1)</sup>	Gilberto Benetton
Vice Presidente	Livio Buttignol
Amministratore Delegato <sup>(2)</sup>	Gianmario Tondato Da Ruos
Consiglieri di Amministrazione	Alessandro Benetton Giorgio Brunetti <sup>(3)</sup> Antonio Bulgheroni <sup>(4)</sup> Marco Desiderato <sup>(3)</sup> Sergio Erede <sup>(4)</sup> Gianni Mion <sup>(4)</sup> Gaetano Morazzoni <sup>(3)</sup> Carmine Meoli, nominato Consigliere il 24 aprile 2003, ha rassegnato le dimissioni dalla carica il 13 febbraio 2004.

### Collegio Sindacale \*\*

Presidente	Gianluca Ponzellini	Revisore Contabile
Sindaco Effettivo	Marco Reboa Ettore Maria Tosi	Revisore Contabile Revisore Contabile
Sindaco Supplente	Giovanni Pietro Cunial Graziano Gianmichele Visentin	Revisore Contabile Revisore Contabile

### Società di Revisione \*\*

Deloitte & Touche SpA (già Deloitte & Touche Italia SpA)

Informazioni ex Raccomandazione Consob 97001574/1997

- \* In carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2004.  
\*\* In carica sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2005.

- (1) Poteri di Legge e di statuto e in particolare la rappresentanza legale della Società nonché la firma sociale.  
(2) Poteri di ordinaria amministrazione, da esercitarsi con firma singola, come da delibera del 24.4.2003.  
(3) Membro del Comitato per il Controllo Interno.  
(4) Membro del Comitato per la Remunerazione.

## STRUTTURA DEL GRUPPO



**Autogrill SpA**  
Italia

**Autogrill Overseas SA**  
Lussemburgo

**Autogrill Europe Nord-Ouest SA**  
Lussemburgo

**Autogrill Austria AG**  
Austria

**Autogrill Group Inc.<sup>(1)</sup>**  
Usa

**Autogrill Coté France SAS**  
Francia

**Autogrill Hellas EpE**  
Grecia

**HMSHost Corp.**  
Usa

**Autogrill Restauration Services SA**  
Francia

**Autogrill España SA**  
Spagna

**Anton Airfood Inc.<sup>(2)</sup>**  
Usa

**Autogrill Nederland BV**  
Olanda

**Receco SA**  
Spagna

**Autogrill Schweiz AG**  
Svizzera

**Autogrill Belgie NV**  
Belgio

**AC Restaurants & Hotels SA**  
Lussemburgo

**Autogrill Finance SA**  
Lussemburgo

Semplificata al 31 dicembre 2003

- (1) Nuova denominazione di HMSHost Corp.,  
assunta il 26 giugno 2003.  
(2) Società di nuovo consolidamento.

### **Signori Azionisti,**

ho la soddisfazione di presentare il Bilancio dell'esercizio del Gruppo Autogrill. La Società ha raggiunto importanti risultati nel fatturato, nel margine, nel portafoglio contratti ed ha la possibilità e la determinazione per cogliere ulteriori sviluppi, anche su impulso di un team manageriale multinazionale, competente e coeso.

Nel 2003 l'utile netto ha superato di sei volte quello del 2002, il cash-flow è progredito del 13,3%, l'indebitamento è sceso con significativa evidenza, il margine operativo lordo (ebitda) è risultato il più elevato tra quelli fatti registrare dagli operatori internazionali del settore.

Una serie di scelte vincenti hanno riguardato i diversi canali nei diversi Paesi. L'effetto di una comprovata eccellenza operativa e progettuale prosegue nel 2004 negli aeroporti americani e si auspica in quelli europei, come nelle autostrade del Nord America, dell'Europa ed in quelle italiane. Su Autostrade per l'Italia dove sono in corso di rinnovo competitivo i servizi di ristoro, Autogrill sta conseguendo risultati in linea con gli obiettivi prefissati, nel rispetto dei vincoli imposti dall'AGCM. Ma già un risultato fondamentale è stato conseguito: Autogrill ha dimostrato la sua capacità competitiva nel mercato attualmente più conteso dalla concorrenza ed il suo modello di sviluppo e di gestione si è dimostrato vincente all'esito di procedure competitive particolarmente severe e affollate. Nel perimetro altrettanto importante delle altre società concessionarie, l'azienda ha raggiunto i target che si era assegnata.

Il management di Autogrill è consapevole della particolare attenzione che Investitori, Comunità degli affari ed Istituzioni riservano alle attività e ai progetti della Società che è uscita da un mercato locale per proporsi come una delle poche multinazionali italiane nei servizi e che dispone di risorse per affrontare una nuova fase di sviluppo. Né è casuale che la Società abbia operato positivamente senza risentire delle crisi succedutesi negli ultimi anni, e anche nel 2003, e che non abbia sofferto più che tanto a motivo degli effetti di congiunture avverse, dovute a guerre o epidemie o consumi stagnanti.

Autogrill mostra di aver incorporato molti dei cambiamenti che sono richiesti in un ambiente soggetto a minacce e discontinuità rapide e ripetute. Non è passivamente esposta agli effetti dei cicli economici che alternavano crisi/ripresa in modo meccanico, ma ha assunto un chiaro e confermato profilo anticiclico mediante decisioni di posizionamento e del suo modello di business, insieme di volume e di flessibilità operativa. La scelta di focalizzare la propria presenza nei luoghi della mobilità, caratterizzata da una costante crescita del traffico e dei servizi di ristoro, e di utilizzare concetti e brand di qualità e notorietà senza trascurare il legame con le culture economiche locali, assicura alla Società la forza per mettere in sicurezza la propria leadership dove già opera, nonché di estendere la competizione, attraverso HMSHost, nelle nuove aree del commercio internazionale, in particolare il Far East, dove il formidabile sviluppo economico attrarrà una parte consistente del traffico mondiale.

Con tutto ciò, la prudenza è d'obbligo, e non per carenze della Società. Può costituire fonte di preoccupazione il fatto che sulla domanda continua di sviluppo possa incidere una regolamentazione non sempre prevedibile e coerente, talora disomogenea per Paesi e per attività. In ogni caso Autogrill, lo ribadisco, non può restare ferma. Il suo business deve seguire con rapidità i movimenti dei mercati per non essere costretto poi ad inseguirli.

Non è la cultura delle regole che fa difetto all'impresa la quale, invece, le ritiene indispensabili per competere dove mancano. Si vorrebbe solo che temi complessi che riguardano la fisionomia di più mercati nazionali, ancora in contrasto tra loro pur nel Mercato unico, venissero affrontati in maniera che l'accessibilità, la trasparenza e la certezza delle regole fossero praticate con la stessa intensità ovunque.

Per questi motivi ho deciso di prendere un periodo di riflessione durante il quale esaminare se sussistano le condizioni di possibili mutamenti negli assetti proprietari dell'azienda.

Nutro la soddisfazione di constatare, del resto, che un tale intendimento - allo stato, lo ribadisco, solo in fase di verifica - non frena il management dal continuare a rafforzare la posizione competitiva dell'azienda.

Sono sempre stato dell'opinione, infatti, che ciascuno è, e deve, restare artefice della propria fortuna e che tale diritto è inalienabile.



Gilberto Benetton

*Presidente Autogrill*

Il piano strategico, messo a punto dal Gruppo per il periodo 2004-2006 si prefigge l'obiettivo di massimizzare il valore dell'azienda, agendo principalmente su tre linee guida.

### **Crescita delle vendite**

Aumento delle vendite con tassi di sviluppo sostenuti, tramite:

- interventi di re-branding e di marketing mix per migliorare la penetrazione e incrementare la spesa media;
- acquisizioni mirate;
- ampliamento degli spazi e dei mezzi destinati al servizio.

### **Miglioramento della redditività**

Incremento dell'Ebitda margin e del free cash flow attraverso:

- ottimizzazione della produttività (rapporto vendite/ore lavorate) mediante il miglioramento dei processi produttivi e dei programmi di formazione delle risorse umane;
- maggiore attenzione alle procedure relative agli investimenti, in particolar modo nelle fasi di progettazione, pianificazione, implementazione e controllo;
- monitoraggio e riduzione dei costi grazie all'introduzione di software di Gruppo e alla condivisione delle best practice tra i diversi Paesi.

### **Portafoglio contratti**

Implementazione della consistenza del portafoglio contratti agendo sul tasso di rinnovo contrattuale, sulla durata complessiva dello stesso e sull'acquisizione di nuovi contratti.

Si farà pure leva sui sistemi e le metodologie che ottimizzano i processi, i servizi e gli investimenti per massimizzarne la redditività a lungo termine.



## FINANCIAL HIGHLIGHTS

(m€)	Esercizio 2003	Esercizio 2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti <sup>(1)</sup>
Ricavi netti	3.142,7	3.315,8	-5,2%	4,1%
Ebitda <sup>(2)</sup>	417,5	402,2	3,8%	14,4%
% su ricavi	13,3%	12,1%		
Ebita <sup>(3)</sup>	240,9	224,4	7,3%	19,6%
% su ricavi	7,7%	6,8%		
Risultato netto	50,2	7,5	n.s.	n.s.
% su ricavi	1,6%	0,2%		
Cash flow <sup>(4)</sup>	333,5	294,4	13,3%	27,6%
% su ricavi	10,6%	8,9%		
Investimenti <sup>(5)</sup>	176,1	174,7	0,8%	9,1%
Capitale circolante netto	(296,5)	(341,7)		
Capitale investito netto	1.083,4	1.156,6		
Indebitamento finanziario netto	800,2	919,8		

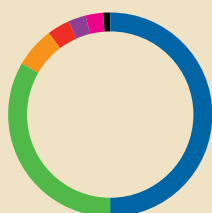
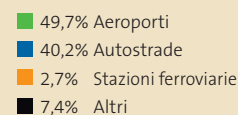
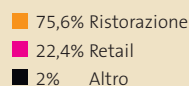
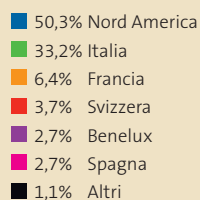
(1) Variazioni dei tassi di cambio medi con l'euro fra l'esercizio 2002 e l'esercizio 2003: dollaro Usa -19,6%; franco svizzero -3,6%.

(2) Risultato ante ammortamenti, oneri/proventi non ricorrenti, oneri/proventi finanziari e imposte sul reddito.

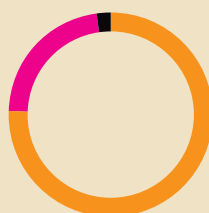
(3) Risultato ante ammortamenti degli avviamenti e delle differenze di consolidamento, oneri/proventi non ricorrenti, oneri/proventi finanziari e imposte sul reddito.

(4) Risultato netto + ammortamenti e svalutazioni.

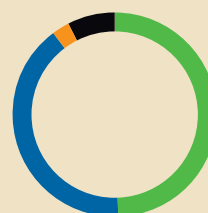
(5) Esclusi investimenti in immobilizzazioni finanziarie e partecipazioni.



per area



per settore



per canale

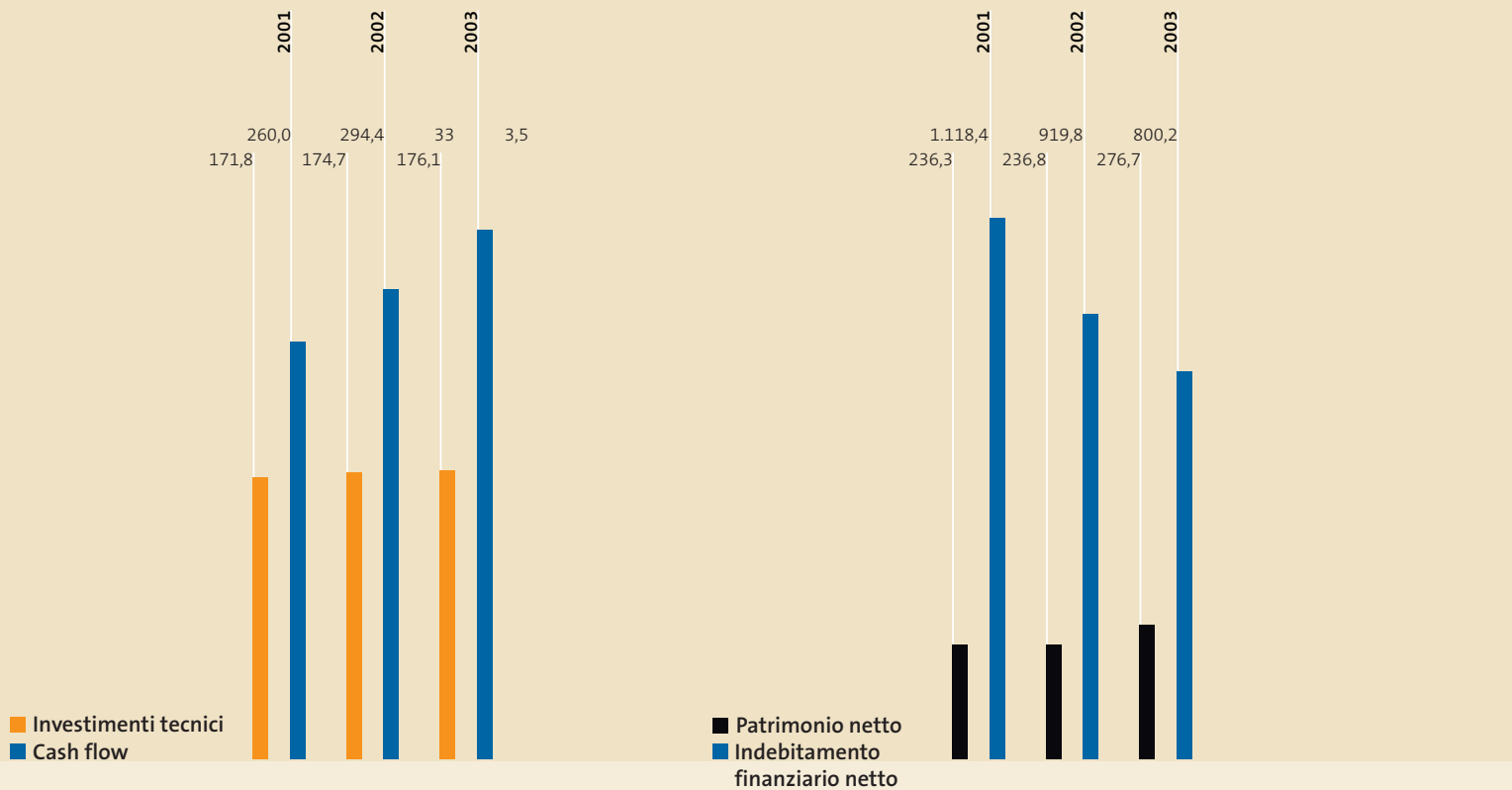
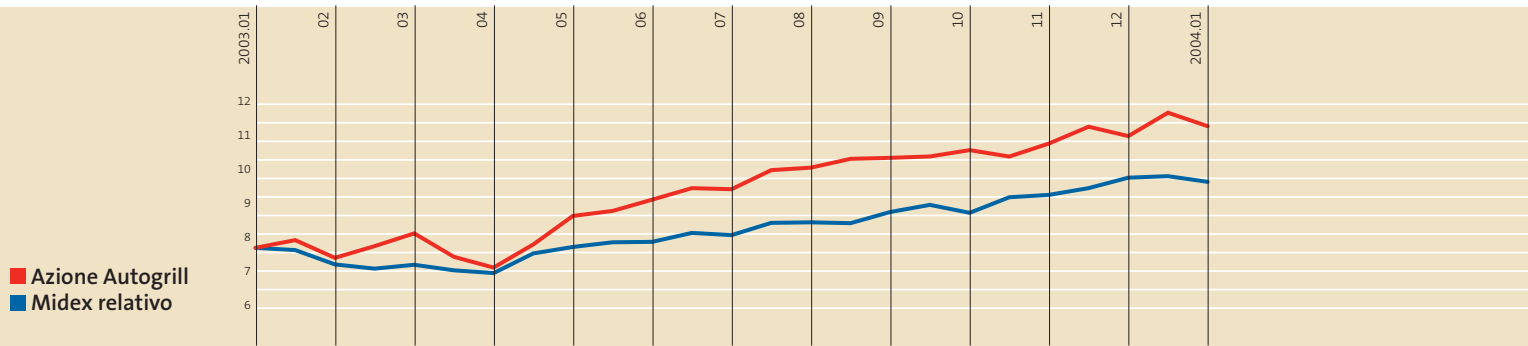


per concept

### Ripartizione dei ricavi



## FINANCIAL HIGHLIGHTS





## SCENARIO ECONOMICO

Lo scenario economico dell'area euro, nel 2003, non è stato favorevole confermando una situazione di perdurante difficoltà, con una crescita del PIL pari allo 0,4% contro una crescita del 3% degli Usa, del 2,1% del Giappone (dopo oltre 10 anni di stagnazione) e dell'8,5% della Cina.

Le stime per il 2004 non cambiano sostanzialmente la situazione congiunturale. Le previsioni relative all'incremento del PIL degli Stati Uniti mettono in luce un consistente aumento (+4,6%) contro una debole performance dell'UE (+1,8%), se si esclude la Gran Bretagna (+3,1%). In senso opposto si muovono le previsioni dei Paesi emergenti dell'Asia orientale, in particolare della Cina, che mette in mostra tassi di sviluppo elevatissimi (+8,5% per il 2004).

Se la crescita del Far East può essere considerata una minaccia, essa rappresenta anche un forte contributo alla ripresa mondiale a opera di Paesi, che si sono dimostrati dinamici, competitivi e con potenziali mercati da esplorare.

Per quanto riguarda l'Italia, il PIL nel 2003 si è attestato allo 0,3%. Per il 2004 ci si aspetta un andamento leggermente migliore (tra l'1% e l'1,8% - fonte: Confindustria), anche se meno sostenuto rispetto alle performance di Paesi più dinamici, in particolare Gran Bretagna e Spagna.

### Tassi di crescita del PIL nelle economie avanzate

(in %)	2001	2002	2003	2004*
USA	0,3	2,4	3,0	4,8
UK	2,0	1,6	2,2	3,1
Giappone	0,4	(0,4)	2,1	1,6
Cina	7,3	8,0	8,5	8,5
Area Euro	1,6	0,9	0,4	1,8
Italia	1,8	0,4	0,3	1/1,8

\* Previsioni fonte: C.S.C., FMI.

I differenziali di crescita tra le due macroregioni (area dell'euro e del dollaro) non hanno impedito la rivalutazione della moneta europea nei confronti di quella americana che, durante il 2003, si è apprezzata del 20%. L'effetto cambio è costato all'Italia circa l'1% di mancato incremento del PIL.

In Italia, tra i settori che tengono, figura il mercato dell'alimentare che, pure dopo un decennio di forte sviluppo, negli ultimi anni evidenzia un rallentamento. Il "Food" è passato da un valore delle esportazioni di 8,2 miliardi a circa 15 miliardi di euro nel 2002, attestandosi a quota 14,6 miliardi di euro nel 2003. Ciò a fronte di un calo che si è verificato, soprattutto per le deboli performance, in Giappone (-5,8%), Usa (-3%), Germania (-3,9%) e Gran Bretagna (-4,8%).

Per il 2004 le previsioni sono di cauto ottimismo che dovrebbero creare le premesse per un'incipiente accelerazione della dinamica produttiva.

In Europa, come anche negli Stati Uniti, Autogrill ha focalizzato la propria attività nella ristorazione in concessione per le persone in viaggio. Tale segmento è la ragione per la quale, in questi anni, l'iniziativa degli operatori e l'attenzione degli investitori si è spostata sui "luoghi" del consumo posti lungo le grandi direttrici del trasporto (aeroporti, stazioni ferroviarie, autostrade). Il deciso impulso che sta investendo il settore delle infrastrutture (assi, corridoi, alta velocità, low-cost etc.), sotto la spinta dell'integrazione dei nuovi mercati UE e dell'allargamento a Est, Sud-Est, schiude prospettive e svela potenzialità per ulteriori sviluppi del "food service".

### **Le autostrade**

#### **Il mercato in concessione in Europa**

Nei servizi di Food & Beverage, la situazione autostradale europea è caratterizzata da una forte rigidità strutturale, imperniata sulla lunga durata delle concessioni e su differenti gradi di accessibilità all'ingresso di nuovi operatori in Francia, Inghilterra, Germania e Spagna.

Nel mercato italiano in autostrada, Autogrill ha impresso il più alto livello di sviluppo.

A fronte di una rete di dimensioni paragonabili a quella inglese e inferiore di circa la metà alla tedesca, il business si caratterizza per una densità assai maggiore di aree di servizio e per la spesa pro capite nella ristorazione più elevata (oltre dieci euro per 1.000 km contro i tre della Germania, i cinque dell'Inghilterra e i nove della Francia). Negli altri Paesi europei, inoltre, l'accesso al mercato e la crescita degli operatori è sostanzialmente possibile solo mediante acquisizioni o alleanze con operatori locali (così per Compass - Granada in UK, Elixor - Areas in Spagna, Autogrill - Sogerba in Francia).

Al di fuori dell'Italia, non è stato finora significativo il ricorso a gare.

In Italia, si registra e proseguirà nel periodo 2002-2008 un'eccezionale mobilità, a causa del meccanismo delle procedure competitive richiesto dall'Autorità Antitrust ad Autostrade per l'Italia e dell'adeguamento spontaneo degli altri concessionari. Scadranno e saranno riaffidate circa 359 delle 457 concessioni attuali, per un fatturato equivalente a 700 m€, un valore pari all'intero mercato francese, triplo rispetto a quello spagnolo.

Tali procedure sono aperte a qualsiasi impresa italiana o straniera. Con l'introduzione di un simile meccanismo competitivo e la previsione per Autogrill di un limite di crescita (72% del numero di punti di ristoro sulla rete di Autostrade per l'Italia SpA), l'Antitrust ha realizzato una significativa apertura del mercato nazionale se si considera che, tra il 2002 e il 2008, in Spagna scadrà il 20% delle concessioni per un fatturato pari a 22 m€ e in Francia solo il 4%, per un fatturato pari a 33 m€.

Ancor più anomala la situazione del Regno Unito, dove è dominante uno dei maggiori operatori mondiali, Compass Group Plc, e non è in vista alcuna procedura competitiva. Situazione per molti versi analoga è quella tedesca, dove esiste un tetto del 10% alla quota di mercato di ciascun operatore.

## **E in America**

Se si prendono in esame le autostrade a pagamento statunitensi, dove vige il regime concessorio, si constata una situazione molto differente da quella europea, di dimensioni ben più ridotte per un valore del mercato della ristorazione e della vendita di prodotti di largo consumo di circa 600 m\$.

Queste ultime sono, per la maggior parte, localizzate nelle regioni orientali degli Stati Uniti e, a oggi, i player principali nelle toll-road sono Autogrill Group Inc. e McDonald's Corp., alle quali si affiancano pochi brand di scarso rilievo dimensionale. Non è possibile, quindi, una significativa espansione a mezzo acquisizioni. Realtà simili ad Autogrill, quali Travel Centers of America e Flying J, operano su autostrade non a pagamento e si caratterizzano per una ristorazione dedicata principalmente ai camionisti e per la preponderante componente oil.

Su 11 autostrade a pagamento statunitensi Autogrill Group Inc. gestisce 82 aree di servizio; 19 sono collocate sulle highway 400 e 401 in Canada.

In genere, negli Usa, strade e autostrade fanno capo ad Agenzie degli Stati che hanno anche il compito di indire le gare per l'assegnazione/rinnovo delle concessioni. La durata dei contratti in concessione varia tra i 10 e i 20 anni e, di solito, sono richiesti forti investimenti per il rinnovo o il potenziamento delle strutture esistenti. La concessionaria gode di diritti di esclusiva all'interno dell'area di servizio; più concessionarie possono coesistere sulla medesima tratta a pagamento.

Anche il mercato statunitense si presenta fluido in quanto andranno a scadere numerose concessioni nei prossimi anni, e diversificato a ragione delle scelte peculiari delle varie Agenzie locali. La strategia di Autogrill risponde all'esigenza di sagomare la propria offerta sugli orientamenti delle Agenzie di riferimento.

## **Gli aeroporti**

I servizi commerciali acquistano sempre più importanza all'interno del sistema aeroportuale su scala mondiale. Per il 2005 il mercato Food & Beverage negli aeroporti varrà oltre 1,4 miliardi di euro, pur in presenza di un progressivo spostamento del baricentro del business globale verso il Far East. Una stima ragionevole dell'incremento al 2020 è quantificabile nell'ordine del 30%.

### **Europa: un mercato poco competitivo**

In Europa i principali 90 scali generano un traffico superiore ai 990 milioni di passeggeri l'anno e un volume d'affari attorno ai 1.250 m€. La previsione di crescita media annua è di oltre il 4%, un punto al di sopra dei volumi di traffico. Quattro gli attori principali, Compass, Elior, Autogrill/HMSHost e LSG, che competono per l'assegnazione di nuovi contratti.

Dal confronto tra i principali Paesi europei si evidenzia un modello comune di gestione, incentrato sulla presenza di un soggetto incaricato della conduzione di tutte le attività aeroportuali e responsabile di stipulare contratti per le attività di ristoro.

La natura dei soggetti concedenti non è omogenea: si va da enti pubblici, come in Francia e Spagna, a organismi privati o misti pubblico-privati in Italia e Germania. Il contesto normativo di riferimento per i servizi di ristoro rispecchia la natura dell'operatore concedente e il regime di gestione.

In Francia e in Italia le competizioni sono pubbliche; in Germania e Inghilterra alle gare si accede esclusivamente su invito. Sempre in Germania e Inghilterra sono possibili rinnovi senza procedure competitive.

La durata media dei contratti è di circa cinque anni con punte massime di 10 in Francia, Italia e Germania. Non sorprende allora che la crescita avvenga attraverso fusioni o acquisizioni, come è accaduto per Compass - Cremonini in Italia, Compass - Gourmet Nova in Svizzera, Autogrill - Switzerland Flughafen sempre in Svizzera o Elior - Areas in Spagna.

#### **Stati Uniti: il mercato leader**

Autogrill, negli Stati Uniti, è leader nel settore della ristorazione aeroportuale. Nell'ambito del Food & Beverage la competizione è tra Autogrill, CA One, Concessions International, Creative Host (ora Compass).

Nel retail i player di rilievo sono Paradies, Hudson, CA One, Hachette e Nuance.

Come le strade a pedaggio, anche gli aeroporti statunitensi sono gestiti da Agenzie municipali o di singoli Stati. I contratti possono durare dai cinque ai 10 anni. Le concessioni godono di diversi livelli di esclusiva, interessando l'intero aeroporto, uno o più terminal o, in casi più rari, una parte circoscritta all'interno di un singolo terminal. Il contratto di concessione prevede forti investimenti nel rinnovo/potenziamento delle location.

Autogrill Group Inc. opera in 66 aeroporti statunitensi e in 11 tra Canada, Nuova Zelanda, Malesia, etc. Si stima che nel canale aeroportuale nordamericano il valore del mercato Food & Beverage si attesti sui 2,3 miliardi di dollari, quello del retail attorno ai 1,6 miliardi di dollari, esclusi i duty free.



Il conseguimento dei risultati 2003 è stato possibile grazie ad alcune caratteristiche peculiari d'impresa che conferiscono ad Autogrill e alle sue attività un carattere di anticiclicità rispetto ai risultati della congiuntura economica mondiale. Un business di volume e la standardizzazione del processo produttivo; la presenza nelle infrastrutture per la mobilità; l'operare nei mercati in concessione; la dinamicità del mercato del Food & Beverage; la qualità e notorietà del portafoglio marchi nonché il legame tra servizi offerti e culture economiche locali sono i più significativi fattori differenzianti dell'industry Autogrill.

### **Le caratteristiche del business**

Il modello di business sviluppato da Autogrill è orientato a cogliere contemporaneamente le sinergie proprie dei business di volume e la flessibilità operativa indispensabile per mantenere un profilo anticiclico. Il portafoglio di concetti e brand e i criteri base di pianificazione degli spazi permettono di migliorare la penetrazione e la spesa per il cliente.

I vantaggi del business Autogrill si possono così sintetizzare:

- una multinazionalità Europa/America che conferisce il vantaggio o compensa lo svantaggio delle due aree economiche in termini monetari, in funzione delle capacità d'investimento e in ragione dei cicli dei consumi.  
La posizione transatlantica e la multinazionalità consente di mettere in campo formule organizzative basate sul continuo trasferimento dell'innovazione di prodotto e di processo, come è stato evidente nei successi riportati dalla recente iniziativa di HMSHost Europe;
- aggregazione dei volumi di acquisto che permettono una superiore ampiezza e profondità dell'assortimento, con significative riduzioni di costo;
- effetti derivanti dalla standardizzazione dei processi cui consegue una maggiore efficienza dell'organizzazione e dall'elaborazione di servizi aggiuntivi per il cliente;
- limitato trasferimento sui prezzi al pubblico di tutti i maggiori oneri specifici di attività, generati dal vincolo di continuità di servizio nelle 24 ore (in autostrada) e garanzia di universalità del servizio anche nei siti a basso potenziale;
- possibilità di disegnare e implementare promozioni e fidelizzazioni, efficaci in presenza di una rete sufficientemente ampia ed estesa, che permettono di aumentare la penetrazione sulle varie tipologie di traffico;
- creazione di strutture di controllo della qualità dedicate (ad esempio certificando i processi produttivi dei propri fornitori e verificando la qualità dei prodotti), difficilmente riscontrabili in altri tipi di offerta;
- organizzazione di aree commerciali polivalenti o piattaforme comuni tra servizi commerciali e servizi turistici, di telecomunicazione, pubblicitari, sanitari, di informazione, etc;
- una internazionalizzazione che, nel segno della tradizione italiana, rispetta la cultura dei luoghi, il localismo europeo e americano, e vi si adatta. L'offerta alimentare di Autogrill è sempre calata in un contesto geografico e culturale di valorizzazione delle tipicità, della qualità e delle tradizioni.

### **La presenza nelle infrastrutture per la mobilità**

Il business in cui opera Autogrill è direttamente legato alla vitalità del settore delle infrastrutture e della mobilità.

La World Trade Organization prevede che, nel 2020, saranno più di 1,6 miliardi le persone che faranno un viaggio di piacere all'estero su di una popolazione mondiale stimata in 7,8 miliardi. Il trasporto di persone e beni su ruote non mostra segni di rallentamento, anche nel mercato europeo. I collegamenti marittimi stanno attraversando un momento di forte crescita. Il traffico aereo vede il robusto sviluppo dei voli low cost.

Autogrill ha saputo collegare rete commerciale e reti di trasporto: la globalizzazione dei servizi influenza positivamente la competitività dell'industria delle infrastrutture che, spesso, viene identificata con l'azienda.

Il suo modello di offerta (multiservizi a catena) e di organizzazione (accentramento delle leve e decentramento del servizio) sono stati progressivamente aggiornati in modo da divenire un punto di riferimento mondiale e aggregare una quota di mercato efficiente.

## CONTRATTI RINNOVATI E ACQUISITI

(in m€ per Europa, in m\$ per Nord America)

Ubicazione	Mese	Canale	Attività	Durata concessione	Ricavi stimati
<b>2003 - Nord America</b>					
Houston (Usa)	Gennaio	Aeroporto	food	10	60
Atlanta (Usa)	Marzo	Aeroporto	retail	5	100
Highway 401 (Can)	Aprile	Autostrada	food	5	100
Minneapolis (Usa)	Aprile	Aeroporto	food	13	220
			retail	13	
Christchurch (Usa)	Aprile	Aeroporto	food	3	9
Montreal (Can)	Giugno	Aeroporto	food	9	85
Seattle (Usa)	Giugno	Aeroporto	food	11	295
			retail	6	
Seattle (Usa)	Luglio	Aeroporto	food	10	130
			retail	10	
Fort Myers (Usa)	Settembre	Aeroporto	food	10	146
Tulsa (Usa)	Settembre	Aeroporto	food	10	60
Islip-Long Island (Usa)	Settembre	Aeroporto	food	15	76
Illinois Tollway (Usa)	Ottobre	Autostrada	food	15	185
Jackson (Usa)	Ottobre	Aeroporto	food	10	25
Edmonton (Can)	Ottobre	Aeroporto	retail	7	30
Houston (Usa)	Novembre	Aeroporto	retail	7	190
Amsterdam (NL)	Dicembre	Aeroporto	food	7	700
<b>Totale</b>					<b>2.496</b>
<b>2003 - Europa</b>					
Milano (I)	Gennaio	Aeroporto	food	5	30
			retail	5	
Anversa (B)	Gennaio	Stazione ferroviaria	food	8	10
Lotto 3 (I)	Febbraio	Autostrada	food e retail	15	35
<b>Totale</b>					<b>75</b>
<b>2004 - Europa</b>					
Marsiglia (F)	Gennaio	Aeroporto	food	8	77
Atene (Gr)	Gennaio	Aeroporto	food		
<b>2004 - Nord America</b>					
Detroit (Usa)	Gennaio	Aeroporto	food	3	40

### Signori Azionisti,

il 2003 si presenta un anno ancora positivo per il Gruppo, in termini operativi, economici e finanziari, malgrado le caratteristiche della congiuntura nei mercati di riferimento nei quali Autogrill si è trovato a operare. I portafogli prodotti e marchi si sono ulteriormente arricchiti. I volumi di vendita di prodotti e servizi sono stati più soddisfacenti, con conseguenze positive sui ricavi e sui margini. È proseguita l'azione di ottimizzazione della struttura operativa, in particolar modo valorizzando le sinergie esistenti tra i diversi Paesi, aree operative e canali. Le capacità del Gruppo, le sue professionalità e la validità delle offerte hanno permesso di affrontare con successo il rinnovo e l'aggiudicazione di importanti concessioni in Italia come all'estero.

### Andamento delle vendite

Si ribadisce, come espresso in nota, che oltre il 50% delle vendite realizzate dal Gruppo sono espresse in dollari Usa. Nel 2003 i volumi di prodotti e servizi sono risultati in crescita in tutti i principali mercati dove il Gruppo opera, anche se il forte apprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro Usa (19,6% su base annuale) e delle valute non UE (+3,6% su franco svizzero) ne riduce la dimensione nel bilancio consolidato per effetto della conversione.

Espresso a cambi correnti il fatturato 2003, pari a 3.142,7 m€, ha registrato un calo del 5,2%, rispetto ai 3.315,8 m€ del 2002. Invece a cambi costanti la progressione è risultata del 4,1%. A fine 2003 le vendite negli Usa e nel resto del mondo ammontavano a 1.579,7 m€, in crescita del 6,5% a cambi costanti (-11% a cambi correnti), rappresentando così il 50,3% dei ricavi consolidati. Espresse in dollari Usa, le vendite sono cresciute da 1.677,9 m\$ a 1.786,9 m\$. Le vendite in Europa, malgrado una situazione economica negativa, la chiusura di alcune location e andamenti per Paese differenziati, sono progredite dell'1,8% (+1,5% a cambi correnti) a 1.563,0 m€ rispetto ai 1.540,3 m€ nel 2002, rappresentando così il 49,7% dei ricavi del Gruppo.

In termini di ripartizione delle vendite per canale, le autostrade hanno guadagnato la prima posizione, generando quasi la metà dei ricavi consolidati, seguite dal 40,2% degli aeroporti. La ristorazione è sempre il primo settore merceologico per ricavi, mentre tra i concept gli snack bar occupano il primo posto con il 30,3%.

\* Nella presente relazione, ove non diversamente specificato, gli importi sono espressi in milioni di euro (rappresentati dal simbolo m€). I dati reddituali e patrimoniali comparativi sono riferiti rispettivamente all'esercizio 2002 e al 31 dicembre 2002. Considerato che le vendite del Gruppo in valuta statunitense rappresentano circa il 50% del totale e tenuto conto dell'apprezzamento dell'euro sul dollaro Usa nel 2003, è stato scelto di commentare l'andamento della gestione sulla base dei cambi costanti, in modo da far emergere le variazioni rispetto al 2002. Le variazioni percentuali a cambi correnti sono indicate tra parentesi.

### **Ebitda e risultato netto**

Anche la redditività ha registrato un incremento nel 2003. L'Ebitda, a cambi correnti pari a 417,5 m€, è progredito sia in termini costanti (+14,4%), sia correnti (+3,8%). Stessa tendenza per l'Ebita cresciuto da 224,4 a 240,9 m€ (+ 19,6% a cambi costanti, +7,3% a cambi correnti). In termini di incidenza percentuale sulle vendite, l'Ebitda e l'Ebita sono passati rispettivamente dal 12,1 al 13,3%, e dal 6,8 al 7,7%.

L'utile netto di Gruppo, scontando anche significative componenti non ricorrenti, è risultato di sei volte superiore rispetto ai valori del 2002, raggiungendo quota 50,2 m€ contro i precedenti 7,5 m€.

### **Cash flow e investimenti**

Il cash flow (ammortamenti e svalutazioni) derivante dall'attività ha segnato una buona progressione, sia a cambi costanti (+27,6%) che a cambi correnti (+13,3%), superando i 330 m€ contro i 294,4 m€ del 2002.

A cambi correnti gli investimenti tecnici sono rimasti sostanzialmente identici al 2002 (176,1 m€ contro 174,7 m€), mentre sono cresciuti del 9,1% a cambi costanti.

### **Patrimonio netto e posizione finanziaria netta**

Le capacità crescenti di generare cassa e la svalutazione del dollaro Usa hanno consentito di ridurre l'indebitamento finanziario netto del 13%, da 919,8 a 800,2 m€. L'azione si è concentrata in particolar modo sull'indebitamento finanziario a breve termine, il cui importo è diminuito di 197 m€ (a cambi correnti), mentre quello a medio e lungo termine è cresciuto di 69,9 m€. In progressione anche il patrimonio netto con un +46,4 m€ nel 2003. Il rapporto debt to equity passa pertanto da 3,88 nel 2002 a 2,83 nel 2003.

## Commenti dei dati economici, patrimoniali e finanziari

### Conto economico consolidato

(m€)	2003		2002		Variazione totale		Variazione a cambi costanti	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni alla clientela	3.142,7		3.315,8		(173,1)	-5,2%	122,8	4,1%
Altri ricavi e proventi	89,4		91,2		(1,8)	-2,0%	2,9	3,4%
<b>Valore della produzione</b>	<b>3.232,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.407,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>(174,9)</b>	<b>-5,1%</b>	<b>125,7</b>	<b>4,0%</b>
Costo della produzione	(1.800,5)	-55,7%	(1.929,3)	-56,6%	128,8	-6,7%	(38,4)	2,2%
<b>Valore aggiunto</b>	<b>1.431,6</b>	<b>44,3%</b>	<b>1.477,7</b>	<b>43,4%</b>	<b>(46,1)</b>	<b>-3,1%</b>	<b>87,3</b>	<b>6,5%</b>
Costo del lavoro	(955,7)	-29,6%	(1.030,9)	-30,3%	75,2	-7,3%	(20,1)	2,1%
Svalutazioni di attività correnti, accantonamenti per rischi e oneri	(13,6)	-0,4%	(15,7)	-0,5%	2,1	-13,4%	1,0	-6,8%
Oneri diversi di gestione	(35,9)	-1,1%	(41,4)	-1,2%	5,5	-13,3%	2,3	-6,0%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>426,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>389,7</b>	<b>11,4%</b>	<b>36,7</b>	<b>9,4%</b>	<b>70,5</b>	<b>19,8%</b>
Ammortamenti e svalutazioni degli avviamenti e delle differenze da consolidamento	(93,1)	-2,9%	(96,5)	-2,8%	3,4	-3,5%	(6,4)	7,4%
Altri ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni	(176,6)	-5,5%	(177,8)	-5,2%	1,2	-0,7%	(12,5)	7,6%
<b>Risultato operativo</b>	<b>156,7</b>	<b>4,8%</b>	<b>115,4</b>	<b>3,4%</b>	<b>41,3</b>	<b>35,8%</b>	<b>51,6</b>	<b>49,1%</b>
Oneri finanziari netti	(64,6)	-2,0%	(41,5)	-1,2%	(23,1)	55,7%	(25,9)	66,9%
Rettifiche di valore di attività finanziarie e minusvalenza da cessione attività finanziarie	(6,8)	-0,2%	(7,3)	-0,2%	0,5	-6,8%	0,7	-9,3%
<b>Risultato prima delle componenti straordinarie e delle imposte</b>	<b>85,3</b>	<b>2,6%</b>	<b>66,6</b>	<b>2,0%</b>	<b>18,7</b>	<b>28,1%</b>	<b>26,4</b>	<b>44,8%</b>
Proventi straordinari netti	12,5	0,4%	1,3	0,0%	11,2	n.s.	11,1	n.s.
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>97,8</b>	<b>3,0%</b>	<b>67,9</b>	<b>2,0%</b>	<b>29,9</b>	<b>44,0%</b>	<b>37,5</b>	<b>62,2%</b>
<b>Imposte sul reddito</b>	<b>(40,8)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>(55,1)</b>	<b>-1,6%</b>	<b>14,3</b>	<b>-26,0%</b>	<b>12,5</b>	<b>-28,5%</b>
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>57,0</b>	<b>1,8%</b>	<b>12,8</b>	<b>0,4%</b>	<b>44,2</b>	<b>n.s.</b>	<b>50,0</b>	<b>n.s.</b>
Risultato di competenza di terzi <sup>(1)</sup>	6,8	0,2%	5,3	0,2%	1,5	28,3%	2,4	54,5%
<b>Risultato di competenza del Gruppo</b>	<b>50,2</b>	<b>1,6%</b>	<b>7,5</b>	<b>0,2%</b>	<b>42,7</b>	<b>n.s.</b>	<b>47,6</b>	<b>n.s.</b>
<b>Ebitda <sup>(2)</sup></b>	<b>417,5</b>	<b>13,3%</b>	<b>402,2</b>	<b>12,1%</b>	<b>15,3</b>	<b>3,8%</b>	<b>52,6</b>	<b>14,4%</b>

(1) Include il risultato ante acquisizione delle società neo-consolidate.

(2) Incidenza calcolata sui ricavi di vendita.

**Andamento dei ricavi**

Oltre il 90% del volume d'affari è realizzato in ristoranti ubicati in aree o immobili in concessione ottenute direttamente dai gestori delle infrastrutture o, in alcuni casi, da società petrolifere.

**Andamento per settore merceologico**

(m€)	2003	2002	Variazione % totale	Variazione % a cambi costanti
<b>Vendite al pubblico</b>				
Ristorazione	2.375,5	2.529,6	-6,1%	4,1%
Retail	705,4	725,0	-2,7%	4,1%
Hotellerie e altri servizi	21,8	24,5	-10,9%	-10,2%
<b>Totale vendite dirette al pubblico</b>	<b>3.102,7</b>	<b>3.279,1</b>	<b>-5,4%</b>	<b>4,0%</b>
Vendite a terzi e affiliati	40,0	36,7	8,9%	9,1%
<b>Totale generale</b>	<b>3.142,7</b>	<b>3.315,8</b>	<b>-5,2%</b>	<b>4,1%</b>

La ristorazione ha registrato nel 2003 un andamento positivo, con una crescita delle vendite a cambi costanti del 4,1% (-6,1%) a 2.375,5 m€, grazie al miglioramento della penetrazione e all'aumento del consumo medio per cliente. Ciò malgrado un mercato potenziale, misurato nella fattispecie dal "traffico", in flessione del 2,7% negli aeroporti statunitensi (fonte IATA) e in crescita del 2,9% per le autostrade italiane (fonte AISCAT). La crescita dei ricavi, nei locali comparabili, anno su anno è stata del 4,6%.

La diminuzione della voce Hotellerie e altri servizi è direttamente imputabile ai fenomeni di depressione dei flussi turistici e dei viaggi di affari in Europa.

Gli importi riferiti nella tabella di cui sopra non tengono conto, peraltro, delle vendite di prodotti petroliferi nelle stazioni di servizio integrate (ristorazione e oil) gestite dal Gruppo, dove i ricavi sono ammontati a 92,2 m€ contro i 102,2 m€ del 2002. Nel Conto economico figura solo il margine lordo per Autogrill, che è incluso nella voce "Altri ricavi e proventi".

**Andamento per canale**

Per quanto riguarda Autogrill Group Inc., i dati consolidati includono le attività di Anton Airfood Inc., nonché, come per gli anni precedenti, il business relativo all'aeroporto di Schiphol in Olanda e le attività in Estremo Oriente.

Ricavi	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Europa</b>	Autostrade	1.218,4	1.167,6	4,4%	4,5%
	Aeroporti	68,7	79,0	-13,0%	-11,3%
	Stazioni ferroviarie	85,5	86,6	-1,3%	-0,8%
	Altri	190,4	207,1	-8,1%	-7,6%
	<b>Totale</b>	<b>1.563,0</b>	<b>1.540,3</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,8%</b>

Ricavi	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Autogrill Group Inc.</b>	Autostrade	342,4	416,2	-17,8%	-1,6%
	Aeroporti	1.193,7	1.300,4	-8,2%	9,8%
	Stazioni ferroviarie	-	-	-	-
	Altri	43,6	58,9	-25,8%	-11,2%
	<b>Totale</b>	<b>1.579,7</b>	<b>1.775,5</b>	<b>-11,0%</b>	<b>6,5%</b>

Ricavi	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Gruppo</b>	Autostrade	1.560,8	1.583,8	-1,5%	3,1%
	Aeroporti	1.262,4	1.379,4	-8,5%	8,4%
	Stazioni ferroviarie	85,5	86,6	-1,3%	-0,8%
	Altri	234,0	266,0	-12,0%	-8,3%
	<b>Totale</b>	<b>3.142,7</b>	<b>3.315,8</b>	<b>-5,2%</b>	<b>4,1%</b>

#### *Autostrade*

Il fatturato complessivo del canale autostradale ha raggiunto un livello di 1.560,8 m€ pari a circa il 50% dei ricavi totali del Gruppo, con una crescita, a cambi costanti, pari al 3,1%, (-1,5% a cambi correnti).

Nei Paesi europei si registra un progresso del 4,4% derivante prevalentemente dalle performance conseguite in Francia (+11,6%), dove ai risultati dei locali esistenti si è aggiunto il consolidamento di Isardrôme, in Spagna (+6,3%), dove si è concluso l'upgrading di diverse aree, nonché in Italia (+4,3%), dove il rinnovamento dell'offerta e un buon utilizzo delle leve del marketing mix hanno determinato un effetto positivo sulle vendite. In Nord America la flessione del fatturato, a cambi costanti dell'1,6% (-17,8% a cambi correnti), è stata determinata in parte dalla chiusura di diverse aree di servizio per ristrutturazione, in parte dalle perturbazioni che hanno colpito la costa atlantica degli Stati Uniti nei primi mesi dell'anno.



### *Aeroporti*

Le vendite del canale aeroportuale hanno raggiunto i 1.262,4 m€, con un incremento, a cambi costanti, dell'8,4% rispetto al 2002 (-8,5% a cambi correnti). Il risultato è imputabile principalmente alla performance degli aeroporti americani dove, a cambi costanti, la crescita è stata pari al 9,8%, dovuta sia ai risultati ottenuti nei locali esistenti (+ 4,1% a parità di perimetro dei locali, malgrado una flessione del traffico del 2,7%) sia all'acquisizione di Anton Airfood Inc. Positivo l'andamento anche negli aeroporti italiani (+15,4%) su cui hanno influito sia l'apertura di nuovi locali a Torino Caselle, sia le vendite nelle location esistenti (+11,5% su base comparabile a fronte di un incremento del traffico del 4,4% negli aeroporti presi in considerazione - fonte Assaeroporti). In progresso anche i ricavi dell'aeroporto di Atene cresciuti di quasi il 6%. Tali valori sono stati in parte controbilanciati dalla persistente flessione del fatturato nel canale aeroportuale svizzero, condizionato sia dalla difficile situazione di Zurigo, aeroporto che continua a risentire della flessione del traffico (-5,1%, fonte: Unique) causata dalla crisi della compagnia nazionale, sia dalla rinuncia alle attività nell'aeroporto di Basilea a causa di una profittabilità inadeguata.

### *Stazioni ferroviarie*

Il canale ferroviario ha realizzato un fatturato di 85,5 m€, pari al 2,7% dei ricavi di Gruppo, con una flessione, a cambi costanti, dello 0,8% (-1,3% a cambi correnti). Il fatturato del canale deriva per il 63% dalle stazioni ferroviarie francesi dove le vendite (-4,5% rispetto al 2002) hanno risentito degli scioperi del 2003 e dei lavori di ristrutturazione effettuati nelle stazioni dove il Gruppo ha le sue location. Calo compensato in parte dalle stazioni italiane (+11,1%) e spagnole (+8,7%), oltre che dalle nuove aperture in Belgio. In Spagna la messa in funzione della linea dell'alta velocità Madrid-Lerida ha avuto e avrà ancora di più in futuro un significativo impatto sul fatturato.

### *Centri commerciali, città e fiere*

I canali non in concessione registrano, a cambi costanti, una flessione dei ricavi dell'8,3% (-12% a cambi correnti), raggiungendo 234 m€, che rappresentano il 7,4% del fatturato consolidato. L'andamento è la conseguenza della chiusura di diversi punti vendita negli Stati Uniti, in Italia e in Svizzera nell'ambito delle iniziative di razionalizzazione del portafoglio non in concessione e della perdurante stagnazione dei consumi.

## Altre componenti reddituali

### *Altri ricavi e proventi*

Gli "Altri ricavi e proventi", connessi all'attività caratteristica, sono costituiti principalmente da canoni di affiliazione e di locazione di azienda, contributi da fornitori, compensi per distribuzione di carburanti, tessere telefoniche e autostradali, nonché plusvalenze da cessione di immobilizzazioni. In particolare, il 2003 include una plusvalenza di 11,7 m€ derivante dalla cessione dell'immobile di via Orefici in Milano.

### *Costo della produzione*

A cambi costanti, il costo della produzione è aumentato (+2,2%) in misura più contenuta rispetto ai ricavi (+4,1%), portando l'incidenza percentuale sulle vendite dal 56,6 al 55,7%. Anche l'evoluzione del costo del lavoro risulta complessivamente positiva, con un miglioramento di 0,7 punti percentuali dell'incidenza sui ricavi grazie al progressivo affinamento dei modelli e dei processi operativi, anche nel resto dell'Europa.

Il numero medio degli occupati (rapportato a equivalenti unità a tempo pieno - FTE) ha registrato la seguente dinamica, differenziata per area geografica:

<b>Addetti equivalenti a tempo pieno del Gruppo</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Europa	15.465	16.545
Autogrill Group Inc.	20.995	20.514
<b>Totale</b>	<b>36.460</b>	<b>37.059</b>

### *Svalutazioni di attività correnti e accantonamenti per rischi e oneri*

Al netto dell'effetto cambi, questa voce rimane in linea con il 2002.

### *Oneri diversi di gestione*

Gli "Oneri diversi di gestione", che diminuiscono di 2,3 m€ a 35,9 m€, sono prevalentemente costituiti da imposte indirette (18,3 m€) e da differenze negative di cassa (3,4 m€).

### *Ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni*

Gli "Ammortamenti e le svalutazioni di immobilizzazioni" sono ammontati complessivamente a 269,7 m€ (in crescita di 18,9 m€) e includono ammortamenti di avviamenti e differenze di consolidamento (goodwill) per 93,1 m€, in aumento di 6,4 m€ prevalentemente per effetto del consolidamento di Anton Airfood Inc., acquisita nel 2003. La revisione delle prospettive di recuperabilità dei valori residui delle immobilizzazioni, impiegate presso unità che hanno manifestato andamenti difformi rispetto alle previsioni, ha determinato l'imputazione di svalutazioni per 16,9 m€ (14,1 m€ nel 2002). Le svalutazioni hanno riguardato attività svizzere (9,7 m€), italiane (4,3 m€), olandesi (2,1 m€) e austriache (0,8 m€).

### ***Oneri finanziari netti***

Il livello degli oneri finanziari netti imputati nell'esercizio, pari a 64,6 m€, sconta perdite non ricorrenti per 20,9 m€, riferite a strumenti finanziari derivati. Si rinvia alla nota ai Conti d'ordine, a pag. 89, per la descrizione della policy seguita e delle operazioni sulle quali è stata rilevata la perdita. Il tasso di interesse medio sui finanziamenti è stato influenzato dalla sostituzione per 370 m\$ di finanziamenti a breve, a tasso variabile, con il "Private Placement" emesso il 23 gennaio 2003 sul quale sono maturate cedole fisse medie del 5,88%.

### ***Rettifiche di valore e minusvalenze da cessione di attività finanziarie***

La voce include l'importo di 7,2 m€ relativo alla minusvalenza realizzata sulla cessione della partecipazione detenuta in Pastarito SpA già svalutata nel 2002 per 7,7 m€. Nel Conto economico a pag. 61, questa minusvalenza è classificata nella voce "Oneri finanziari".

### ***Proventi straordinari netti***

Nell'esercizio è stato definito transattivamente il contenzioso promosso dal Gruppo contro BonAppétit Gastronomie Holding, in relazione a erronee rappresentazioni fornite sul gruppo Passaggio (ora Autogrill Schweiz), acquistato nel dicembre 2000. Ne è risultato un provento di 23 mChf (15 m€), che ha parzialmente compensato le svalutazioni dell'investimento operate nei precedenti esercizi.

La voce comprende inoltre l'accantonamento degli oneri, stimati in 1,3 m€, per l'estensione all'esercizio 2002 della definizione automatica (c.d. "tombale") dei debiti fiscali, limitatamente alle imposte dirette, della Capogruppo e di alcune partecipazioni italiane. Nell'esercizio precedente erano stati imputati 4,3 m€ per l'analoga definizione riferita agli esercizi 1997-2001.

### ***Imposte***

Si riducono di 14,3 m€ a 40,8 m€, soprattutto per effetto di componenti non ricorrenti.

La recente introduzione in Italia della "Participation exemption", in particolare, ha determinato l'insussistenza di passività per imposte differite, che negli esercizi precedenti era stata appostata in relazione alla possibile imponibilità futura delle svalutazioni dedotte dalla Capogruppo in applicazione della normativa previgente. Il beneficio per l'esercizio è stato di 31,8 m€. Le proiezioni aggiornate degli imponibili fiscali di alcune società del Gruppo hanno indotto a una prudentiale svalutazione di 4 m€ dell'attività fiscale rilevata negli esercizi precedenti, in relazione alle perdite riportabili a nuovo di tali società.

## Stato patrimoniale consolidato

(m€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>A Immobilizzazioni</b>				
Immobilizzazioni immateriali	990,8	1.087,5	(96,7)	15,5
Immobilizzazioni materiali	489,5	494,7	(5,2)	23,2
Immobilizzazioni finanziarie	20,3	34,1	(13,8)	(11,0)
	<b>1.500,6</b>	<b>1.616,3</b>	<b>(115,7)</b>	<b>27,7</b>
<b>B Capitale di esercizio</b>				
Rimanenze di magazzino	87,9	87,9	(0,0)	6,3
Crediti commerciali	55,6	61,0	(5,4)	(2,6)
Altre attività	210,4	238,1	(27,7)	(3,5)
Debiti commerciali	(407,1)	(444,6)	37,5	7,1
Fondi per rischi e oneri	(59,1)	(88,6)	29,5	27,2
Altre passività correnti	(184,2)	(195,5)	11,3	(2,8)
	<b>(296,5)</b>	<b>(341,7)</b>	<b>45,2</b>	<b>31,7</b>
<b>C Capitale investito, dedotte le passività di esercizio</b>	<b>1.204,1</b>	<b>1.274,6</b>	<b>(70,5)</b>	<b>59,4</b>
<b>D Trattamento di fine rapporto e altre passività non finanziarie a medio-lungo termine</b>	<b>(120,7)</b>	<b>(118,0)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(5,9)</b>
<b>E Capitale investito netto</b>	<b>1.083,4</b>	<b>1.156,6</b>	<b>(73,2)</b>	<b>53,5</b>
Finanziato da:				
<b>F Capitale proprio</b>				
Patrimonio netto del Gruppo	261,4	219,1	42,3	52,1
Patrimonio netto di terzi	21,8	17,7	4,1	5,8
	<b>283,2</b>	<b>236,8</b>	<b>46,4</b>	<b>57,9</b>
<b>G Obbligazioni convertibili</b>	<b>383,0</b>	<b>375,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>
<b>H Indebitamento finanziario a medio-lungo termine</b>				
Debiti finanziari a medio/lungo termine	321,1	344,1	(23,0)	107,3
Crediti finanziari a medio/lungo termine		(92,9)	92,9	85,6
	<b>321,1</b>	<b>251,2</b>	<b>69,9</b>	<b>192,9</b>
<b>I Posizione finanziaria netta a breve</b>				
Debiti finanziari a breve	253,5	485,3	(231,8)	(224,9)
Disponibilità e crediti finanziari a breve	(157,4)	(192,2)	34,8	20,1
	<b>96,1</b>	<b>293,1</b>	<b>(197,0)</b>	<b>(204,8)</b>
<b>Posizione finanziaria netta (G+H+I)</b>	<b>800,2</b>	<b>919,8</b>	<b>(119,6)</b>	<b>(4,4)</b>
<b>L Totale, come in (E)</b>	<b>1.083,4</b>	<b>1.156,6</b>	<b>(73,2)</b>	<b>53,5</b>

Al 31 dicembre 2003, a cambi correnti, le Immobilizzazioni hanno subito una contrazione di 115,7 m€ ma, a cambi costanti, sono cresciute di 27,7 m€, incremento riconducibile all'allargamento dell'area di consolidamento prevalentemente per l'acquisizione di Anton Airfood Inc.

Il capitale circolante è aumentato in conseguenza del calo delle passività di esercizio. L'effetto finale della contrazione delle immobilizzazioni e dell'incremento del capitale circolante è stato una riduzione rispetto al 2002 del capitale investito netto di 73,2 m€. A cambi costanti, invece, vi sarebbe stato un incremento di 53,5 m€. Il patrimonio netto aumenta da 236,8 a 283,2 m€ per effetto del risultato dell'esercizio e della variazione della riserva di conversione.

L'indebitamento finanziario netto del Gruppo si è ridotto di 119,6 m€, da 919,8 a 800,2 m€.

La riduzione è legata alla combinazione di due fattori, da una parte, il maggiore autofinanziamento e la flessione del dollaro Usa verso l'euro e, dall'altra, l'allungamento delle scadenze dei debiti e l'eliminazione di crediti finanziari esistenti a fine 2002. In particolare, il Gruppo ha collocato in gennaio 2003 presso Investitori Istituzionali americani un prestito obbligazionario di complessivi 370 m\$. Il rimborso è previsto in tre tranches di 44, 60 e 266 m\$, con scadenza rispettivamente a sette, otto e 10 anni. Per quanto riguarda i crediti finanziari, è stato convertito in capitale un prestito obbligazionario concesso ad Anton Airfood Inc. ed è stato svincolato un deposito a garanzia in precedenza costituito in Canada a favore di una controllata.

## Rendiconto finanziario consolidato

(m€)	2003	2002
<b>Posizione finanziaria netta a breve iniziale <sup>(1)</sup></b>	<b>(283,2)</b>	<b>175,5</b>
Risultato dell'esercizio (comprensivo della quota di terzi)	57,0	12,8
Ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni, al netto delle rivalutazioni	269,7	274,3
Rettifiche di valore e (plusvalenze)/minusvalenze su realizzo di attività finanziarie	6,8	7,3
Plusvalenze nette da realizzo immobilizzazioni	(13,0)	(0,1)
Accantonamenti per rischi e oneri, al netto degli utilizzi	(27,2)	(1,3)
Variazione del capitale di esercizio <sup>(2)</sup>	(27,5)	(9,9)
Variazione netta del TFR e delle altre passività a medio-lungo termine	5,9	4,9
<b>Flusso monetario da attività di esercizio</b>	<b>271,7</b>	<b>288,0</b>
Investimenti in immobilizzazioni:		
- materiali e immateriali <sup>(3)</sup>	(176,1)	(174,7)
- prezzo di realizzo delle immobilizzazioni cedute	22,4	5,9
- acquisto netto di partecipazioni consolidate	(123,2)	(58,3)
- variazione netta delle immobilizzazioni finanziarie	0,4	(9,9)
<b>Flusso monetario da attività di investimento</b>	<b>(276,5)</b>	<b>(237,0)</b>
Emissione di obbligazioni convertibili (capitalizzazione degli interessi su zero coupon)	7,5	7,4
Emissione di obbligazioni	323,8	0,0
Accensione di nuovi finanziamenti a medio-lungo termine	134,5	78,5
Rimborsi e trasferimento a breve delle quote a medio/lungo termine	(267,7)	(595,2)
Altri movimenti	1,5	(5,8)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento</b>	<b>199,6</b>	<b>(515,1)</b>
<b>Flusso monetario dell'esercizio</b>	<b>194,8</b>	<b>(464,1)</b>
Differenze cambio su finanziamenti a breve termine	(7,7)	(4,5)
<b>Indebitamento finanziario netto a breve finale</b>	<b>(96,1)</b>	<b>(293,1)</b>
<b>Indebitamento finanziario netto a medio-lungo termine finale <sup>(4)(5)</sup></b>	<b>(704,1)</b>	<b>(626,7)</b>
<b>Indebitamento finanziario netto totale finale</b>	<b>(800,2)</b>	<b>(919,8)</b>

(1) Gli importi relativi al 2003 e al 2002 comprendono le disponibilità nette delle società di nuovo consolidamento, rispettivamente pari a 9,9 m€ e a 7,7 m€.

(2) Include anche la differenza di conversione delle componenti reddituali.

(3) Esclude gli avviamenti e le differenze di consolidamento sulle società acquisite nell'esercizio.

(4) I saldi esposti sono stati influenzati anche dai seguenti fattori:

Effetto della variazione dell'area di consolidamento	(2,3)	-
Differenze cambio su finanziamenti a medio-lungo termine	123,0	150,2

(5) Il 15 giugno 2004 i portatori del prestito obbligazionario convertibile possono esercitare la put option, che determinerebbe il rimborso dell'importo maturato, complessivamente pari a 386 m€. Si rinvia alla nota a p.54 per la descrizione della copertura dell'eventuale fabbisogno.

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

A fronte dei fabbisogni connessi alla scadenza delle linee di credito e al possibile rimborso del prestito obbligazionario convertibile, Autogrill SpA ha negoziato nuove linee di credito, delle quali si riferisce dettagliatamente nel paragrafo relativo ai fatti di rilievo successivi al 31 dicembre 2003. Le attività di esercizio hanno generato un flusso monetario di 271,7 m€, che ha fornito una pressoché totale copertura delle attività di investimento, alle quali sono stati destinati complessivamente 276,5 m€.

### Investimenti

Gli investimenti ordinari (destinati principalmente allo sviluppo e alla manutenzione della rete di punti di vendita) sono stati pari a 176,1 m€ (174,7 m€ nell'esercizio 2002).

Ulteriori 123,2 m€ sono stati destinati all'acquisto di partecipazioni, meglio descritte nella Nota integrativa.

I numerosi contratti rinnovati e vinti nel corso dei due precedenti esercizi hanno comportato una crescita complessiva degli investimenti, a cambi costanti, del 9,1%. A cambi correnti la crescita è stata dello 0,8% con un'incidenza sulle vendite che passa dal 5,3% al 5,6%. Sono aumentati soprattutto gli investimenti in Nord America, la cui incidenza sul totale è passata dal 42% del 2002 all'attuale 52,7%.

Investimenti per area geografica	2003		2002	
	(m€)	%	(m€)	%
Autogrill Group Inc.	92,8	52,7%	73,3	42,0%
Italia	52,9	30,1%	48,2	27,6%
Svizzera	8,8	5,0%	11,9	6,8%
Francia	10,2	5,8%	19,9	11,4%
Spagna	6,2	3,5%	12,3	7,0%
Altri Paesi e non allocabili	5,2	3,0%	9,1	5,2%
<b>Totale</b>	<b>176,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>174,7</b>	<b>100,0%</b>

Gli investimenti sono stati destinati per oltre il 60% ad attività di sviluppo (in linea con i livelli del 2002) e per il 25% al mantenimento delle attuali strutture operative. In termini di investimenti per canale di attività, il peso delle risorse destinate al canale aeroportuale è aumentato notevolmente (dal 29,3% al 40,3%) per via delle gare vinte nel corso degli ultimi due esercizi. Tuttavia, anche se in calo, il canale autostradale rimane quello che assorbe la quota più consistente delle risorse (43% nel 2003). Per quest'ultimo canale gli investimenti sono stati principalmente destinati al proseguimento in Nord America e in Italia della ristrutturazione e del re-branding delle location. In particolare, negli Stati Uniti è proseguito il progetto relativo alla New Jersey e alla Ohio Turnpike (sei siti ristrutturati durante i primi mesi del 2003). In Italia, diversi punti vendita hanno subito significativi upgrading (ristrutturazione totale di Secchia Ovest e Montefeltro Est, nuovi modelli di aree di servizio a Tevere Est, Brianza Sud e Somaglia, e interventi significativi a Tirreno Est).

Investimenti per canale	2003		2002	
	(m€)	%	(m€)	%
Aeroporti	71,0	40,3%	51,1	29,3%
Autostrade	75,7	43,0%	88,9	50,9%
Stazioni ferroviarie	6,9	3,9%	9,1	5,2%
Fuori concessione	7,0	4,0%	9,0	5,2%
Non allocabili	15,5	8,8%	16,6	9,5%
<b>Totale</b>	<b>176,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>174,7</b>	<b>100,0%</b>



**Analisi gestionale per area geografica**

**Rete per area geografica**

<b>Numero siti</b>	<b>Autostrade</b>	<b>Aeroporti</b>	<b>Stazioni</b>	<b>Altri</b>	<b>31.12.2003</b>	<b>31.12.2002</b>
Europa	537	13	40	111	701	701
Nord America	108	79	-	10	197	183
Altri Paesi	-	4	-	-	4	4
<b>Totale</b>	<b>645</b>	<b>96</b>	<b>40</b>	<b>121</b>	<b>902</b>	<b>888</b>

La collocazione geografica delle attività rappresenta attualmente la principale chiave di lettura degli andamenti del Gruppo. Le responsabilità operative sono coerenti con tale ripartizione. Fa eccezione l'unità gestita presso Amsterdam-Schiphol, inclusa fra gli aeroporti europei nella tabella soprastante, che fa capo organizzativamente ad Autogrill Group Inc. I suoi andamenti sono pertanto consolidati in quest'ultima. Le differenze tra le diverse aree geografiche relativamente agli indicatori di performance e alla intensità degli investimenti sono direttamente riconducibili alle diversità dei modelli e dei contesti operativi esistenti in ogni Paese. In particolare, le attività in Italia, che sviluppano oltre il 67% dei ricavi europei, beneficiano della prevalenza di unità multiofferta, che massimizzano l'efficienza operativa e la rotazione del capitale. Inoltre, le attività europee hanno una stagionalità più marcata rispetto a quelle nordamericane. Negli Usa l'offerta è basata sull'utilizzo di concetti proprietari con forte notorietà mirante a offrire un servizio diversificato e segmentato. A fronte di questa offerta ampia, è stato necessario sviluppare un'alta efficienza operativa e gestionale. In particolare, i dati consolidati di Autogrill Group Inc. includono le attività di Anton Airfood Inc., nonché, come per gli anni precedenti, il business relativo all'aeroporto di Schiphol in Olanda.

Principali dati per area geografica:

	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Europa</b>	Vendite	1.563,0	1.540,3	1,5%	1,8%
	Ebitda	221,0	198,2	11,5%	11,5%
	% su ricavi	14,1%	12,9%	-	-
	Investimenti	83,3	101,4	-17,8%	-17,2%
	Ammortamenti	86,9	82,1	5,8%	6,3%
	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Autogrill Group Inc.</b>	Vendite	1.579,7	1.775,5	-11,0%	6,5%
	Ebitda	213,7	227,6	-6,1%	12,4%
	% su ricavi	13,5%	12,8%	-	-
	Investimenti	92,8	73,3	26,6%	52,5%
	Ammortamenti	82,2	92,8	-11,4%	6,0%
	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Non allocabili</b>	Vendite	-	-	-	-
	Ebitda	(17,2)	(23,6)	27,1%	-
	% su ricavi	-	-	-	-
	Investimenti	-	-	-	-
	Ammortamenti	100,6	99,4	1,2%	-
	(m€)	2003	2002	Variazione totale	Variazione a cambi costanti
<b>Gruppo</b>	Vendite	3.142,7	3.315,8	-5,2%	4,1%
	Ebitda	417,5	402,2	3,8%	14,4%
	% su ricavi	13,3%	12,1%	-	-
	Investimenti	176,1	174,7	0,8%	9,1%
	Ammortamenti	269,7	274,3	-1,7%	4,2%

### Autogrill Group Inc. (già HMSHost Corp.)

I dati di questo capitolo sono espressi in milioni di dollari (simbolo m\$) per eliminare l'interferenza dovuta alla variazione del cambio €/\$.

Nell'esercizio il fatturato di Autogrill Group Inc. è cresciuto del 6,5% portandosi a 1.786,9 m\$.

Tale risultato è stato conseguito nonostante un contesto caratterizzato da eventi esterni sfavorevoli - la guerra in Iraq, le inusuali condizioni meteorologiche e lo scoppio dell'epidemia della Sars in Asia e poi in Canada - che hanno fortemente influenzato il traffico aeroportuale e autostradale.

#### Aeroporti

I ricavi del canale aeroportuale americano hanno raggiunto i 1.350,3 m\$, con una crescita del 9,8% rispetto all'esercizio 2002. Escludendo i 71,3 m\$ generati dalla società neo acquisita Anton Airfood Inc., la crescita è stata pari al 4,1% contro una riduzione del traffico aeroportuale del 2,7% (fonte IATA).

#### Autostrade

Il fatturato del canale autostradale ha registrato una flessione dell'1,6%, a 387,3 m\$, in seguito alla chiusura di alcuni locali per ristrutturazione nel corso del 2003 e alle avverse condizioni meteorologiche che hanno colpito la costa atlantica durante i primi mesi dell'anno.

#### Shopping mall

La chiusura, durante lo scorso esercizio, di due punti vendita che registravano una profittabilità inadeguata ha determinato un calo delle vendite dell'11,2% a 49,3 m\$.

#### Ebitda e investimenti

Nel 2003 Autogrill Group Inc. ha realizzato un Ebitda di 241,7 m\$, con un incremento del 12,4% cui hanno contribuito sia la maggiore efficienza dei nuovi modelli operativi che il consolidamento di Anton Airfood Inc. (con un Ebitda pari a 11,6 m\$). L'incidenza sulle vendite è quindi passata dal 12,8% al 13,5% con un incremento di quasi un punto percentuale. In seguito ai numerosi rinnovi e aggiudicazioni di nuovi contratti ottenuti nel corso dei due precedenti esercizi, gli investimenti sono passati dai 76,9 m\$ dello scorso esercizio agli attuali 117,2 m\$, con un'incidenza sulle vendite che aumenta dal 4,6% al 6,6%. Le risorse sono state destinate per oltre il 75% alle attività di sviluppo e, a livello di canale, a quello aeroportuale (circa il 70% degli attuali investimenti). Per quanto concerne il canale autostradale, si ricorda la prosecuzione dei lavori di ristrutturazione e re-branding nei locali sulla New Jersey e sulla Ohio Turnpike (sei punti vendita sono stati oggetto di importanti attività di ristrutturazione).

#### Attività di sviluppo

Durante l'esercizio, Autogrill Group Inc. ha sviluppato una consistente attività per il rinnovo e l'ottenimento di nuove concessioni sia nel mercato nordamericano, sia all'estero. Il fatturato complessivo atteso lungo la durata dei contratti rinnovati o aggiudicati nel corso dell'esercizio 2003 è valutato in oltre 2,4 miliardi di dollari, prevalentemente proveniente dal Nord America.

Nel mese di gennaio 2003, Autogrill Group Inc. si è aggiudicata le attività di ristorazione nell'aeroporto di Houston negli Stati Uniti per una durata di 10 anni. Nel marzo 2003 è stata vinta la gara per il contratto quinquennale relativo alle attività retail dell'aeroporto di Atlanta, il più importante al mondo per traffico passeggeri. In aprile, Autogrill Group Inc. ha rinnovato per cinque anni il contratto per le attività di ristorazione sulla Highway 401 nello stato dell'Ontario in Canada. Nello stesso mese, ma nel canale aeroportuale, sono state rinnovate, per 13 anni, le concessioni riguardanti il Food & Beverage e il retail nell'aeroporto di Minneapolis (Usa) e per tre anni la concessione nell'aeroporto neozelandese di Christchurch. Successivamente (giugno 2003) sono stati rinnovati i contratti per le attività di ristorazione negli aeroporti di Montreal (Canada) e di Seattle (Usa) con durate rispettive di nove e 11 anni. In quest'ultimo aeroporto, è stata anche rinnovata per sei anni la concessione per le attività di retail.

Nel mese di luglio, la vincita del secondo pacchetto di concessioni per l'aeroporto di Seattle (della durata di 10 anni) ha portato al rinnovo, in anticipo di un anno e mezzo sulla scadenza originale di dicembre 2004, delle concessioni per le attività di Food & Beverage e retail. Seattle è uno dei principali aeroporti degli Stati Uniti con 27 milioni di passeggeri nel 2003. Sempre negli Stati Uniti, a settembre, Autogrill ha acquisito le attività di Food & Beverage negli aeroporti di Fort Myers (10 anni), Tulsa (10 anni) e Islip-Long Island (15 anni). Tulsa e Islip-Long Island sono stati vinti tramite la neo-acquisita Anton Airfood Inc.

A ottobre, Autogrill è entrata negli aeroporti di Jackson (attività di ristorazione, durata 10 anni) e Edmonton in Canada (attività di retail, durata sette anni). Nel canale autostradale è stata acquisita la concessione quindicinale per la gestione di attività Food & Beverage sulla Illinois Tollway. Novembre ha visto il successo del Gruppo con l'aggiudicazione delle attività di retail nell'aeroporto di Houston (durata sette anni). Nel mese di dicembre, vi è stato il rinnovo, in anticipo sulla data di scadenza prevista, della concessione per le attività di ristorazione nell'aeroporto olandese di Schiphol, per una durata di sette anni.

Nel corso del 2003, è stato rinnovato per 10 anni l'accordo con Starbucks per la realizzazione in esclusiva di punti vendita Starbucks Coffee all'interno degli aeroporti e lungo le autostrade degli Stati Uniti.

## Europa

Per le attività europee, la struttura organizzativa varata nel 2002 prevede una Direzione Generale Italia e una Direzione Generale Altri Paesi Europei, ambedue rispondenti all'Amministratore Delegato. Questa organizzazione ha cominciato a dare i primi risultati nel 2003, in particolare per quanto riguarda la redditività. Nelle aree europee in cui opera il Gruppo i ricavi complessivi hanno registrato una crescita, a cambi costanti, dell'1,8% malgrado l'effetto combinato di alcune dismissioni di unità marginali e della perdurante debolezza di alcune economie. Il livello complessivo del fatturato europeo si è portato quindi a 1.563,0 m€, con un aumento (al netto dei deconsolidamenti operati nel 2003 per effetto delle uscite dell'area germanica) di 22,7 m€ rispetto al livello registrato nell'esercizio precedente.

Un progresso decisamente più marcato è riscontrabile in termini di profittabilità, con un Ebitda in crescita dell'11,5%, a 221 m€, e un aumento in termini di margine di un punto percentuale (dal 12,9% al 14,1% di incidenza sul fatturato). Questa positiva performance è il frutto delle iniziative di efficienza intraprese e dei progressi nell'efficacia commerciale registratisi nella quasi totalità delle aree europee in cui opera il Gruppo.

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

	2003				
(m€)	Italia (*)	Francia	Svizzera	Spagna	Belgio
Ricavi	1.043,2	200,1	117,4	83,5	39,5
Ebitda	170,2	24,2	4,4	11,7	2,8
% su ricavi	16,3%	12,1%	3,7%	14,0%	7,2%
Investimenti	52,9	10,2	8,8	6,2	3,2
Ammortamenti	43,3	16,2	12,0	4,6	2,3

	Elisioni e					
(segue)	Olanda	Austria	Germania	Grecia	non allocati	Totale
Ricavi	45,9	21,4	5,1	7,5	(0,6)	<b>1.563,0</b>
Ebitda	5,5	1,4	(0,2)	1,0	-	<b>221,0</b>
% su ricavi	11,9%	6,6%	-4,3%	13,1%	-	<b>14,1%</b>
Investimenti	1,8	0,2	-	0,0	-	<b>83,3</b>
Ammortamenti	5,3	2,6	0,2	0,4	-	<b>86,9</b>

	2002				
(m€)	Italia (*)	Francia	Svizzera	Spagna	Belgio
Ricavi	1.011,7	187,7	135,5	78,7	39,2
Ebitda	162,8	22,7	(0,1)	7,9	1,0
% su ricavi	16,1%	12,1%	-0,1%	10,1%	2,6%
Investimenti	48,2	19,9	11,9	12,3	3,0
Ammortamenti	40,8	16,4	10,1	3,9	2,3

	Elisioni e					
(segue)	Olanda	Austria	Germania	Grecia	non allocati	Totale
Ricavi	51,4	21,9	7,8	7,2	(0,8)	<b>1.540,3</b>
Ebitda	5,7	(1,5)	(1,0)	0,8	-	<b>198,2</b>
% su ricavi	11,0%	-6,9%	-12,6%	11,5%	-	<b>12,9%</b>
Investimenti	3,7	2,0	0,2	0,2	-	<b>101,4</b>
Ammortamenti	4,6	3,2	0,4	0,4	-	<b>82,1</b>

\* I dati si riferiscono alla "country Italia" che include le attività della Capogruppo e delle sue controllate italiane.

## Italia

Nel corso del 2003 in Italia i ricavi sono cresciuti del 3,1% rispetto all'esercizio 2002, portandosi a 1.043,2 m€.

Le attività in concessione hanno mostrato un andamento particolarmente positivo, con un aumento del 4,8% delle vendite.

### Autostrade

Il canale autostradale ha realizzato ricavi per 841 m€, con una crescita del 4,3%, superiore quindi a quella del traffico (+2,9%; fonte: AISCAT). Grazie alle nuove offerte introdotte durante l'esercizio e alle iniziative commerciali intraprese è stato possibile beneficiare a pieno del favorevole calendario e della buona stagione estiva.

### Aeroporti

Una performance particolarmente positiva si è avuta nel canale aeroportuale italiano, dove le vendite sono cresciute del 15,4% rispetto ai livelli dell'esercizio 2002, portandosi a 36,5 m€. Tale progresso è stato favorito sia dall'apertura dei nuovi punti vendita all'interno dell'aeroporto di Torino Caselle, sia da una buona performance delle attività già esistenti, cresciute su base comparabile dell'11,5% rispetto a un incremento del traffico del 4,4% negli aeroporti nei quali Autogrill opera (fonte: Assaeroporti).

### Stazioni ferroviarie

Il fatturato è aumentato dell'11,1% a 11,9 m€ soprattutto grazie all'introduzione di nuovi concept (Spizzico e Acafé) nella stazione di Roma Termini.

### Centri commerciali, città e fiere

Il fatturato complessivo si è assestato a 153,8 m€, in flessione rispetto ai 162,9 m€ dell'esercizio precedente a causa della chiusura di alcune location che generavano una profittabilità inadeguata - sei nel canale città e due nei centri commerciali - unitamente al perdurare della debolezza nei consumi. Una buona performance è stata conseguita nel campo delle attività fieristiche, il cui fatturato è cresciuto rispetto all'esercizio 2002 dell'8,1% portandosi a 15,9 m€.

### Ebitda e investimenti

A livello di redditività, nel 2003 l'Ebitda dell'area italiana ha raggiunto i 170,2 m€, in crescita del 4,5% rispetto al 2002, con un'incidenza sulle vendite pari al 16,3% (16,1% nell'esercizio 2002). Tale risultato è stato conseguito grazie a un contenimento delle spese operative e soprattutto alla buona gestione del fattore lavoro che ha permesso di riassorbire l'impatto del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale.

Gli investimenti dell'esercizio ammontano a 52,9 m€, pari al 5,1% delle vendite (4,8% nell'esercizio precedente).

Quasi il 50% delle risorse è stato destinato alle attività di sviluppo, che hanno interessato soprattutto il canale autostradale (circa il 70% del totale). Si menzionano gli importanti lavori di ristrutturazione e ampliamento effettuati in diversi punti vendita: Secchia Ovest e Montefeltro Est, sottoposti a ristrutturazione totale, Tevere Est, Brianza Sud e Somaglia, dove sono stati introdotti i nuovi modelli di aree di servizio, e infine Tirreno Est.

### **Europa Nord Ovest**

La regione comprende le attività di Francia, Olanda, Belgio e Lussemburgo. La direzione di questi Paesi è stata unificata dal maggio 2002, per conseguire miglioramenti sia sul fronte della crescita, tramite appropriate iniziative commerciali, sia su quello della profittabilità, attraverso un miglioramento dell'efficienza operativa.

#### **Francia**

Nel 2003 il fatturato dell'area francese ha registrato un progresso del 6,6% rispetto al 2002, a 200,1 m€. I due principali canali nei quali Autogrill opera hanno avuto i seguenti andamenti.

#### *Autostrade*

Il fatturato del canale autostradale francese ha raggiunto i 144,6 m€, con un incremento dell'11,6%. A tale risultato ha contribuito anche il consolidamento, in seguito all'aumento della quota di partecipazione di Autogrill dal 41% al 50%, della Société Régionale de Saint Rambert d'Albon (S.R.S.R.A, nota come Isardrôme). La società gestisce quattro punti vendita sulle autostrade che generano un fatturato di 10,3 m€. Escludendo l'apporto del fatturato derivante dal consolidamento, la crescita a parità di perimetro sarebbe stata dell'1,1%. L'andamento dei ricavi durante l'anno è stato altalenante, in crescita nei primi sei mesi grazie ai risultati positivi delle location nel Nord-Est, e in forte calo nel periodo estivo per via dei minori flussi turistici sulle autostrade dove il Gruppo è presente.

#### *Stazioni ferroviarie*

I ricavi realizzati nelle stazioni francesi hanno subito una flessione del 4,5% rispetto ai livelli del 2002, attestandosi a 54,3 m€. A influire sulla performance del canale sono stati soprattutto gli scioperi nazionali del settore ferroviario durante i mesi di aprile, maggio e giugno, e i lavori di ristrutturazione in alcune stazioni ferroviarie francesi, in particolare nella Gare du Nord a Parigi.

#### *Ebitda e investimenti*

L'Ebitda ha registrato un progresso del 6,6%, a 24,2 m€, mantenendo un'incidenza sulle vendite del 12,1%. Hanno contribuito positivamente la miglior capacità di adattamento della forza lavoro ai flussi di domanda, oltre al consolidamento di Isardrôme (Ebitda 0,9 m€). La riduzione degli investimenti, passati dai 19,9 m€ (10,6% sulle vendite) del 2002 ai 10,2 m€ (5,1% sulle vendite) del 2003, si spiega con il completamento, nel 2002, del piano di upgrading del network autostradale.

### **Belgio-Lussemburgo**

I ricavi realizzati in Belgio nel 2003 ammontano a 39,5 m€, in linea con i livelli del 2002.

#### *Autostrade*

Il fatturato del canale si attesta sui 33,1 m€ in lieve calo, rispetto all'esercizio precedente (33,6 m€), a causa della perdurante debolezza dell'economia belga e della riduzione dei flussi turistici dalla Germania.

#### *Shopping mall*

Le vendite dei centri commerciali registrano una crescita del 2,7%, portandosi a 5,4 m€.

### *Stazioni ferroviarie*

Il fatturato del canale è passato dai 0,3 m€ dell'esercizio precedente a 1 m€ grazie all'apertura di nuovi punti vendita nella stazione di Namur all'inizio dell'esercizio, a quella dei locali nella stazione di Anversa nel corso degli ultimi mesi dell'anno.

### *Ebitda e investimenti*

L'Ebitda ha raggiunto i 2,8 m€ rispetto a 1 m€ dell'esercizio 2002. Il margine sulle vendite è quindi aumentato di quasi cinque punti percentuali (dal 2,6% del 2002 all'attuale 7,2%).

Per via delle numerose attività di sviluppo svolte nel Paese negli ultimi due esercizi (ingresso nel canale ferroviario, apertura dei due nuovi punti vendita di Mennenkensveere nelle autostrade) gli investimenti restano stabili intorno ai 3 m€, con un'incidenza sulle vendite prossima all'8%.

### ***Olanda***

I ricavi realizzati in Olanda nel 2003 ammontano a 45,9 m€, in calo rispetto ai 51,4 m€ del 2002 principalmente a causa del proseguimento della situazione debole delle economie olandese e tedesca che hanno penalizzato soprattutto le attività alberghiere gestite nel Paese (pari al 15% del fatturato complessivo).

Il Gruppo ha all'esame un insieme di iniziative per promuovere un riassetto del portafoglio e stimolare nuove affluenze nei propri siti. In particolare, per le attività alberghiere gestite, è in corso un test sull'albergo di Oosterhout, sottoposto a un'attività di re-branding e inserito nel circuito di prenotazioni di una nota catena alberghiera.

Il calo del fatturato non ha tuttavia inciso sulla redditività del Paese che mostra un aumento di quasi un punto percentuale dell'incidenza dell'Ebitda sulle vendite, dall'11% all'11,9%, per un valore di 5,5 m€.

L'ammontare degli investimenti dell'area olandese è diminuito portandosi al 3,8% delle vendite (1,8 m€) rispetto al 7,2% dell'esercizio 2002.



### **Svizzera**

I dati di questo capitolo sono in milioni di franchi svizzeri (simbolo mChf) per eliminare l'interferenza dovuta alla variazione del cambio €/Chf.

I ricavi realizzati in Svizzera nel 2003 ammontano a 178,6 mChf, in calo del 10,1% rispetto al 2002. Il decremento deriva prevalentemente dalla situazione di crisi che ha colpito l'aeroporto di Zurigo, dalla chiusura di diversi punti vendita (aeroporto di Basilea e alcuni locali nei canali non in concessione) e da una generale debolezza dell'economia elvetica.

#### Autostrade

Le vendite del canale autostradale sono stabili sui 76 mChf.

#### Aeroporti

I ricavi calano da 64,6 mChf a 43,4 mChf. Le cause sono il minor traffico dell'aeroporto di Zurigo (-5,1% a livello complessivo e -14,4% per i transiti - fonte: Unique) dovuto alle difficoltà della compagnia di bandiera elvetica, e la chiusura delle attività nell'aeroporto di Basilea imputabile per inadeguata profittabilità.

#### Stazioni ferroviarie

Il fatturato passa da 16,8 mChf a 15,6 mChf.

#### Centri commerciali, città, retail park e altre attività

Nei canali non in concessione i ricavi registrano una diminuzione del 2,4% portandosi a un livello di 40,4 mChf.

#### Ebitda e investimenti

La riduzione delle vendite registrata in Svizzera nel 2003 non ha ostacolato il proseguimento delle iniziative operative e gestionali mirate a ottenere un recupero di efficienza. Difatti, l'Ebitda si porta a un livello di 6,6 mChf contro una perdita di 0,2 mChf nel 2002. I recuperi di efficienza si sono concentrati soprattutto nel canale autostradale e nella razionalizzazione della struttura di direzione.

Gli investimenti dell'esercizio 2003 ammontano a 13,7 mChf rispetto ai 17,3 mChf registrati nell'esercizio precedente.

### **Spagna**

Il fatturato realizzato in Spagna è progredito del 6,1%, raggiungendo un livello di 83,5 m€.

#### Autostrade

Anche a seguito del buon esito delle ristrutturazioni realizzate nel corso del 2002, i ricavi del canale autostradale aumentano del 6,3%, portandosi a 74,1 m€.

#### Stazioni ferroviarie

Le vendite del canale ferroviario registrano un deciso progresso dell'8,7%, a 8 m€, in seguito all'apertura in ottobre 2003 delle nuove linee dell'alta velocità sulla tratta Madrid-Lerida.

### Ebitda e investimenti

La performance positiva sul fronte dei ricavi è stata accompagnata da un'ottima prestazione in termini di redditività, con un Ebitda che cresce di quasi il 50%, dai 7,9 m€ del 2002 agli attuali 11,7 m€, guadagnando quasi quattro punti percentuali di incidenza sulle vendite, dal 10,1% al 14%. Il miglioramento è principalmente frutto dei recuperi di efficienza operativa ottenuti nel canale autostradale che hanno controbilanciato il maggiore peso dei costi nel canale ferroviario, dovuto ai ritardi nell'apertura della nuova tratta ad alta velocità Madrid-Lerida.

Gli investimenti dell'area spagnola nel 2003 si sono quasi dimezzati rispetto al 2002, passando da 12,3 m€ a 6,2 m€.

La riduzione è conseguenza della conclusione delle attività di ampliamento e re-branding condotte nel canale autostradale nel corso del 2002, oltre che del minor peso degli investimenti di sviluppo del canale ferroviario.

### Austria

Il 2003 in Austria ha registrato un lieve calo del fatturato (-2,3%) a 21,4 m€, legato prevalentemente alla riduzione dei flussi turistici proveniente dalla Germania.

Nonostante la flessione dei ricavi, un netto miglioramento è stato ottenuto sul fronte della redditività, con un Ebitda che passa da un'incidenza negativa sulle vendite dell'6,9% a un'incidenza positiva del 6,6%, per un ammontare pari a 1,4 m€. Il progresso è stato ottenuto soprattutto grazie a un più efficiente impiego del fattore lavoro, unitamente a un contenimento delle spese generali.

Per quanto riguarda gli investimenti vi è stata una riduzione di quasi 2 m€ (da 2 m€ a 0,2 m€) connessa al termine delle attività di ristrutturazione della location di Matri svolte nell'esercizio 2002.

### Germania

Il 30 settembre 2003 Autogrill Deutschland GmbH ha dismesso le cinque location gestite sulla rete autostradale tedesca. Il fatturato realizzato nel corso dell'esercizio 2003 è risultato quindi pari a 5,1 m€ (7,8 m€ nel 2002), con un Ebitda negativo di 0,2 m€ (-1 m€ nel 2002).

### Grecia

Nel corso dell'esercizio 2003 le vendite realizzate in Grecia sono cresciute del 4% rispetto al precedente esercizio, raggiungendo un livello pari a 7,5 m€.

Il fatturato autostrade è in crescita del 2,5%, a 4,2 m€. Quello legato agli aeroporti progredisce del 5,8% a 3,3 m€.

Molto positiva anche la redditività, con un Ebitda di 1 m€ che passa da un'incidenza sulle vendite dell'11,5% al 13,1%. Non sono stati realizzati investimenti di rilievo nel corso del 2003.

### Attività di sviluppo in Europa

Autogrill ha rinnovato e acquisito diversi contratti, valutabili per l'Europa in circa 75 m€. In particolare, a gennaio, il Gruppo ha acquisito le attività di ristorazione nell'aeroporto di Milano Linate per una durata di cinque anni.

Sempre a gennaio, è stato vinto il contratto, per una durata di otto anni, per le attività di Food & Beverage nella stazione ferroviaria di Anversa in Belgio.

### Altre informazioni

#### 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, ma non si tratta di un'attività di ricerca tecnologica propriamente qualificabile come tale.

#### Rapporti con parti correlate

Si riassumono le transazioni intercorse con le parti correlate, così come specificate dall'art. 2359 c.c. e dall'International Accounting Standard n. 24.

I rapporti con le parti correlate sono funzionali all'attività del Gruppo e intrattenuti a condizioni di mercato.

#### Rapporti con le società controllanti

Il controllo sul Gruppo è esercitato da Edizione Holding SpA, la quale detiene la maggioranza assoluta (57,09%) dei diritti di voto. Le restanti azioni sono detenute da Investitori Istituzionali - sia italiani sia esteri - e da numerosi risparmiatori e dipendenti del Gruppo.

Nel corso dell'esercizio 2003, il rapporto con Edizione Holding SpA è essenzialmente consistito nella partecipazione a un programma assicurativo di gruppo, che ha consentito il contenimento del costo di copertura dello specifico rischio. La voce Altri oneri di gestione si riferisce alla quota parte dei costi definiti a seguito della risoluzione anticipata di un contratto di affitto d'azienda diventato non più interessante. La Società, considerate le incertezze a livello di flussi potenziali di clientela nell'area, ha valutato che il rischio di performance inadeguata fosse elevato e, pertanto, ha rinunciato al progetto. L'importo comprende la parte dei costi di ristrutturazione e allestimento sostenuti da Edizione Holding in funzione di specifiche esigenze di Autogrill.

Le operazioni realizzate nel corso dell'anno e i saldi al 31 dicembre 2003 sono così riassumibili:

(k€)	Edizione Holding SpA
<b>Conto economico</b>	
Costi per servizi	93
Costi per godimento di beni di terzi	26
Altri oneri di gestione	227
<b>Stato patrimoniale</b>	
Crediti commerciali	-
Debiti commerciali	426

Principali rapporti con le società soggette a controllo comune:

(k€)	Benetton Group SpA	Verde Sport SpA	S.I.G.I. Srl
<b>Conto economico</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	-	50	-
Altri proventi	14	3	-
Acquisti	8	-	-
Costi per prestazioni di servizi	30	52	-
Costi per godimento di beni di terzi	13	-	153
<b>Stato patrimoniale</b>			
Debiti commerciali	26	-	-
Crediti commerciali	7	-	-

I rapporti con le società appartenenti al gruppo Edizione Holding SpA sono così riassumibili:

- Benetton Group SpA sta promuovendo la “Benetton card” tramite la rete di vendita Autogrill SpA; acquisti e proventi sopra menzionati sono quindi connessi a tale attività promozionale;
- con Verde Sport SpA è in corso un rapporto di affiliazione commerciale per l’esercizio dell’attività di ristorazione all’interno del centro sportivo dalla stessa gestito a Treviso;
- S.I.G.I. Srl ha concesso in locazione ad Autogrill SpA una porzione di immobile occupato da un’unità commerciale.

Nessuna relazione significativa è intercorsa con altri soggetti non indipendenti.

In relazione alla loro rilevanza, si descrivono i rapporti con Autostrade per l’Italia SpA e controllate, e con Grandi Stazioni SpA, nelle quali Edizione Holding SpA detiene una partecipazione indiretta rispettivamente del 37,3% e del 12,6%. Autogrill SpA e Autogrill Café Srl esercitano attività di ristoro in sub-concessione da Grandi Stazioni SpA presso la stazione ferroviaria di Roma Termini.

Si riassumono di seguito i dati salienti dei rapporti intercorsi nell’anno:

(k€)	Gruppo Autostrade	Grandi Stazioni SpA
<b>Conto economico</b>		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6	-
Altri proventi	605	-
Costi per prestazioni di servizi	1.087	-
Costi per godimento di beni di terzi	22.168	1.094
<b>Stato patrimoniale</b>		
Debiti commerciali	12.559	173
Crediti commerciali	828	-

**Partecipazioni detenute dagli Amministratori**

Nome e cognome	Società partecipata	Azioni possedute	Azioni	Azioni	Azioni possedute
		al 31.12.2002	acquistate	vendute	al 31.12.2003
Livio Buttignol	Autogrill SpA	134.500	41.000	142.000	33.500
	Autogrill Coté France SA	1	-	1	-
	Autogrill Restauration Services SA	1	-	1	-
Gianmario	Autogrill Coté France SA	-	1	-	1
Tondato Da Ruos	Autogrill Restauration Services SA	-	1	-	1
Francesca Prandstraller (in Tondato Da Ruos)	Autogrill SpA	3.750	-	3.750	-
	Autogrill SpA	132.250	-	-	132.250
Carmine Meoli	Autogrill SpA	-	1	-	1
	Autogrill Coté France SA	-	1	-	1

Nel febbraio 2004, Carmine Meoli ha ceduto 40.000 azioni, facendone puntuale comunicazione alla Consob.

**Cariche degli Amministratori in altre società quotate**

Ai sensi dell'art. 1.3 del Codice di Autodisciplina, rivisitato nel luglio 2002 dal Comitato per la Corporate governance delle società quotate, si rende noto che gli Amministratori della Società che rivestono cariche in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, sono:

Gilberto Benetton	Marco Desiderato
Alessandro Benetton	Sergio Erede
Giorgio Brunetti	Gianni Mion
Antonio Bulgheroni	

**Azioni proprie**

Al 31 dicembre 2003, né la Società Capogruppo, né le altre società incluse nell'area di consolidamento, possedevano azioni proprie o delle società controllate, né hanno proceduto ad acquisti o ad alienazioni di tali azioni nel corso dell'esercizio 2003.

**Tutela dei dati personali**

Nel corso del 2003 la Società si è impegnata a rivedere le proprie procedure predisponendo il documento programmatico di sicurezza, previsto dalla Legge sulla tutela dei dati personali. Il documento è stato predisposto tenendo conto dei requisiti di Legge previsti dalla normativa sulla tutela dei dati personali, alla luce della realtà operativa dell'Azienda.

Nel Consiglio di Amministrazione del 26 marzo 2004 è stato presentato e approvato anche il nuovo Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS) che è stato predisposto seguendo i nuovi criteri di redazione previsti dalla disciplina in vigore, rielaborando e aggiornando quello già adottato per il 2003.

## **Corporate governance e Responsabilità d'impresa**

### **Corporate governance**

Autogrill SpA ha adottato un modello di governance in linea con il Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane emanato da Borsa Italiana SpA.

Autogrill SpA dà informativa, con cadenza annuale, sul proprio sistema redigendo una relazione che evidenzia il grado di adeguamento.

Le relazioni annuali sono inviate alla società di gestione del mercato, e rese altresì disponibili da Autogrill SpA sul proprio sito Internet.

Il sistema a oggi vigente è di seguito sintetizzato con le maggiori novità.

### **Codice Etico**

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 6 novembre 2002, ha approvato il Codice Etico del Gruppo Autogrill (di seguito il "Codice Etico") che definisce i principi e i valori fondanti i comportamenti ai quali sono chiamati a conformarsi tutti i membri dell'organizzazione. Sarà recepito con opportuni adattamenti nelle diverse realtà.

Il Codice Etico indica gli obiettivi e i valori con riferimento ai principali stakeholder con i quali le società del Gruppo interagiscono. I principi contenuti nel Codice Etico integrano per i destinatari i doveri generali di lealtà, di correttezza, di esecuzione del contratto di lavoro. L'osservanza delle norme del Codice Etico costituisce adempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro, con ogni conseguenza contrattuale e di Legge.

Per l'efficacia e l'obbligatorietà del Codice Etico, si è provveduto alla pubblicazione sul sito Internet della Società e nelle bacheche aziendali; esso è consegnato a tutti i nuovi dipendenti e collaboratori della Società sin dalla fase di selezione e diffuso a coloro che hanno relazioni con il Gruppo Autogrill.

### **Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 25 febbraio 2004, in occasione dell'esame annuale del proprio sistema di Corporate governance e dell'adesione al Codice di Autodisciplina, ha anche ridefinito in maniera più organica il proprio ruolo.

### ***Ruolo del Consiglio di Amministrazione***

L'attività del Consiglio di Amministrazione e della Società, anche nei confronti delle società del Gruppo, è basata sui principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale e sui principi previsti dal Codice di Autodisciplina nonché sui principi e sui valori stabiliti nel Codice Etico.

Il Consiglio di Amministrazione esercita un ruolo generale di indirizzo e di controllo sull'attività della Società e sull'esercizio dell'impresa sociale, assumendo a tal fine le decisioni necessarie e utili per dare attuazione all'oggetto sociale.

Il Consiglio di Amministrazione, oltre a quelle indelegabili per Legge e per lo statuto sociale, si è inoltre riservato in via esclusiva talune attribuzioni, tra le quali:

- l'esame dei piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo;
- l'esame del budget e del piano degli investimenti della Società e del consolidato di Gruppo;
- operazioni aventi significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario delle società. In particolare:
  - (a) gli investimenti, le operazioni di acquisizione, alienazione, dismissione di partecipazioni societarie, aziende, rami d'azienda, la costituzione di joint venture e la partecipazione a gare di affidamento di servizi di ristorazione e market di valore superiore a 3 m€;
  - (b) le operazioni di finanziamento con gli istituti di credito a medio e lungo termine;
  - (c) il rilascio di garanzie e di fidejussioni per importi superiori a 3 m€;
- definisce le regole fondamentali della Corporate governance della Società e i principi fondamentali delle linee guida della Corporate governance di Gruppo;
- fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato;
- vigila sul generale andamento della gestione, con particolare riferimento alle situazioni di conflitto di interesse, delle operazioni intragruppo e con parti correlate, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, dal Comitato Esecutivo ove costituito, dal Comitato per il Controllo Interno;
- esamina, valuta, approva la documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa vigente.

### ***La composizione del Consiglio di Amministrazione***

Il Consiglio di Amministrazione è composto da uno o più Amministratori Esecutivi (per tali intendendosi l'Amministratore Delegato, il Presidente e il Vice Presidente, quando agli stessi vengono attribuite deleghe operative, nonché gli Amministratori che ricoprono funzioni direttive nella Società) e non esecutivi.

I componenti del Consiglio di Amministrazione che vengono considerati indipendenti sono quelli che incontrano i requisiti previsti dall'articolo 3 del Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione, nella sua collegialità, ha valutato da ultimo nella seduta del 25 febbraio 2004, che sono Amministratori indipendenti i Consiglieri Giorgio Brunetti, Antonio Bulgheroni, Marco Desiderato e Gaetano Morazzoni, tenuto conto delle informazioni fornite da ciascun Amministratore interessato.

Il Consiglio di Amministrazione non ha finora ritenuto necessaria l'istituzione di un Comitato per la nomina degli Amministratori in quanto non sono state mai riscontrate difficoltà da parte degli Azionisti di predisporre le proposte di nomina.

### ***Le riunioni del Consiglio di Amministrazione***

Anche in considerazione della regolare cadenza delle proprie riunioni (nove riunioni nel 2003 e 10 riunioni già previste per il 2004) il Consiglio di Amministrazione della Società è in grado di agire con tempestività ed effettività e la sua composizione è tale da assicurare che, nelle sue decisioni, emerga il primato dell'interesse sociale.

In ottemperanza a quanto previsto dall'articolo 2.6.2, comma 1c, del Regolamento di Borsa Italiana SpA, in data 14 novembre 2003 la Società ha provveduto a comunicare il calendario annuale degli eventi societari dell'anno 2004 alla società di gestione del mercato.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 27 gennaio 2004, ha preso in esame le nuove norme introdotte nell'ordinamento dalla riforma del diritto societario (Decreto Legislativo 17 gennaio 2003, n. 6), in merito alle disposizioni relative alla direzione e al coordinamento. Il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto della insussistenza di evidenti presupposti di organico coordinamento e in considerazione delle incertezze interpretative e delle problematiche applicative, ha deciso di affidare a un Consigliere e all'Amministratore Delegato il compito di effettuare ulteriori approfondimenti.

### **Operazioni con parti correlate**

Al Consiglio di Amministrazione è fornita adeguata informativa sulle operazioni con parti correlate, anche quando poste in essere nell'esercizio di poteri delegati. Le operazioni compiute dalla Società con le parti correlate (così come definite dai principi contabili internazionali - IAS 24 - e dalle raccomandazioni Consob) e quelle infragruppo sono regolate a condizioni di mercato, cioè alle condizioni che si sarebbero applicate fra due parti indipendenti nel rispetto di criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

Viene inoltre precisato che le relazioni contrattuali con delle parti correlate relative ai nuovi affidamenti dei servizi di ristoro e retail ubicati lungo le autostrade gestite da Autostrade per l'Italia, avvengono sulla base di procedure comparative e trasparenti gestite da un Advisor indipendente in ottemperanza ai provvedimenti adottati dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Le operazioni intervenute con le parti correlate sono riportate in apposita sezione della relazione al bilancio.

Nelle operazioni con parti correlate, gli Amministratori che hanno un interesse anche potenziale o indiretto nelle stesse:

- informano il Consiglio di Amministrazione dell'eventuale sussistenza dell'interesse e sulle circostanze del medesimo;
- si allontanano dalla riunione al momento della deliberazione.

A oggi non sono state poste in essere operazioni con parti correlate, concluse anche per il tramite di società controllate, che per oggetto corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione rientrano tra quelle per le quali è prevista informativa al mercato ex articolo 71-bis della Delibera Consob 14 maggio 1999, n. 11971, e successive modificazioni.

### **Il Comitato per la Remunerazione**

Il Comitato per la Remunerazione, in linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, è composto di Amministratori non esecutivi; attualmente i suoi componenti, nominati in data 24 aprile 2003, sono gli Amministratori Gianni Mion (che presiede il Comitato), Antonio Bulgheroni e Sergio Erede.



Nel corso dell'anno 2003 il Comitato per la Remunerazione si è riunito tre volte e ha esaminato e proposto al Consiglio di Amministrazione i compensi e la remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Vice Presidente i cui elementi economici essenziali sono riportati nell'apposito paragrafo previsto nella nota informativa al bilancio 2003. In data 27 gennaio 2004, inoltre, il Comitato per la Remunerazione ha proposto al Consiglio di Amministrazione che ha approvato con il consenso del Collegio Sindacale per quanto riguarda gli Amministratori Esecutivi, il piano di incentivazione monetaria triennale 2004-2006 che prevede quali parametri obiettivi, il Roi cumulato 2004-2006 e il valore del portafoglio contratti a fine 2006, e il sistema di retribuzione variabile per l'anno 2004 riservato al management, collegato al raggiungimento di parametri economico/finanziari e di ruolo del singolo manager.

### **Il Comitato per il Controllo Interno**

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato membri del Comitato per il Controllo Interno gli Amministratori Giorgio Brunetti, Marco Desiderato e Gaetano Morazzoni, attribuendo la carica di Presidente al Giorgio Brunetti.

Durante l'esercizio 2003 il Comitato per il Controllo Interno si è riunito sei volte e ha principalmente esaminato:

- il metodo utilizzato per la definizione dell'audit plan 2003 preparato in base a una risk analysis su tutte le attività del Gruppo;
- le relazioni emesse dall'Internal Auditing nel corso del 2003;
- l'adeguatezza dei principi contabili di concerto con il Direttore Amministrativo, il Collegio Sindacale e i revisori esterni;
- la proposta della società di revisione per ottenere l'affidamento dell'incarico per il triennio 2003-2005;
- il Modello di organizzazione e gestione ex D. Lgs. 231/01 con la finalità di prevenire e ragionevolmente limitare i rischi connessi all'attività aziendale;
- il piano di adeguamento ai principi contabili IAS.

### **Modello di organizzazione e gestione ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001**

Autogrill ha adottato un Modello di organizzazione in conformità a quanto previsto dal D. Lgs. 231/01 che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 luglio 2003.

Le azioni poste in essere hanno consentito la rilevazione delle attività di competenza delle diverse strutture organizzative, l'identificazione delle funzioni aziendali coinvolte in attività più esposte ai rischi di cui al Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e la realizzazione di un archivio aziendale delle attività "sensibili". Per ogni attività sensibile individuata, è stata predisposta una scheda di valutazione del rischio contenente:

- l'identificazione delle possibili fattispecie di reato e delle principali modalità con cui possono essere realizzate;
- l'identificazione del sistema di controlli preventivi in essere;
- una valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Alla luce di quanto sopra, il Modello prevede politiche e misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della Legge e a individuare ed eliminare situazioni di rischio, nonché a sancire il mancato rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

È prevista la verifica periodica e l'eventuale modifica del Modello quando sussistano rischi anche solo potenziali di violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività.

Il Consiglio di Amministrazione ha identificato l'unità aziendale Internal Auditing quale Organismo di Vigilanza, dotato di poteri di iniziativa e di controllo con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di promuoverne l'aggiornamento.

### **Le Assemblee**

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 25 febbraio 2004, ha deciso di sottoporre alla prossima Assemblea dei Soci, convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2003, la proposta di adottare un regolamento assembleare al fine di un ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni assembleari.

### **Responsabilità d'impresa**

L'impegno di Autogrill verso la Responsabilità d'impresa è stato esplicitato nella definizione e adozione del Codice Etico che definisce i valori fondanti che Autogrill assume verso tutti gli stakeholder.

Pertanto, i comportamenti concretamente applicati per il raggiungimento degli obiettivi aziendali risultano sempre improntati e conformi ai principi di legalità e lealtà tali da continuare a testimoniare la correttezza e l'affidabilità con cui si opera.

Autogrill è impegnata a generare valore per tutti gli stakeholder avendo la consapevolezza che non si possa prescindere dal praticare quotidianamente l'etica degli affari, la trasparenza e le regole del buon governo.

### **Autogrill per i clienti**

Autogrill persegue l'obiettivo di soddisfare i propri clienti fornendo prodotti e servizi di qualità alle persone in movimento, a condizioni e prezzi competitivi sul mercato e nel pieno rispetto delle norme e dei regolamenti applicabili nei mercati in cui opera.

### **Autogrill per le risorse umane**

Dipendenti e collaboratori costituiscono la principale risorsa, attraverso cui l'azienda persegue i propri obiettivi di qualità del servizio reso e di creazione del valore.

Autogrill favorisce lo sviluppo del potenziale attraverso il rispetto della persona, la prevenzione di discriminazioni e abusi di ogni tipo e la valorizzazione dello spirito innovativo.

- Nel 2003 Autogrill ha generato e distribuito ai propri dipendenti (e collaboratori) un valore aggiunto pari a 955,7 m€.
- Nello stesso esercizio Autogrill ha investito in formazione e in addestramento del proprio personale, promuovendo attività di formazione in aula, affiancamento sui punti di vendita e gestendo locali scuola.

### **Autogrill per i concedenti**

Autogrill attribuisce grande importanza ai rapporti di partnership e fiducia reciproca con i propri concedenti in modo da garantirsi l'accesso a tale mercato e ricercare, di conseguenza, la soddisfazione del cliente.

- Nel 2003 è stato distribuito ai concedenti dell'azienda, in termini di rents e royalties, un valore aggiunto pari a 281,6 m€.

- Sono stati sviluppati volumi di vendita per location e per metro quadrato di assoluta eccellenza, qualificando così il Gruppo come miglior business partner per le società concedenti.
- Sono stati ricevuti premi e riconoscimenti dalle società titolari delle concessioni relative agli spazi in cui opera (es. HMSHost Awards). Gli aeroporti di Schiphol e di Atene sono stati giudicati i migliori aeroporti al mondo per i servizi ristorazione e retail (categoria fino a 15 e oltre i 40 milioni di passeggeri/anno). Nel ranking delle preferenze dei passeggeri gli aeroporti di Minneapolis, Vancouver e San Diego sono al primo, secondo e quarto posto. Il nuovo concept Casa Bacardi, nato dalla partnership tra Autogrill e Bacardi Usa, vince negli Usa il premio per il miglior New Food & Beverage concept, assegnato dalla prestigiosa rivista Airport Revenue News.

### **Autogrill per i fornitori**

Autogrill ha come obiettivo quello di rifornirsi sui vari mercati di prodotti di adeguata qualità, attrezzature e servizi alle condizioni più vantaggiose per la Società in termini di qualità, servizio e prezzo.

- Nel 2003 la Società ha generato e distribuito ai propri fornitori un valore aggiunto pari a 1.416,1 m€.
- Si è rafforzato l'orientamento alla partnership, come volontà e capacità di intrattenere rapporti collaborativi più che competitivi con i fornitori anche al fine di sviluppare e lanciare nuovi prodotti (per esempio, Segafredo per miscela Acafé).
- Sono state offerte visibilità e opportunità economiche ai fornitori locali, regionali o nazionali attraverso la promozione di iniziative stabili (somministrazione e vendita di prodotti e specialità locali/regionali/nazionali) o temporanee (per esempio, Campagna Amica e Un viaggio nel gusto).

### **Autogrill e la Pubblica Amministrazione**

Autogrill intrattiene necessarie e utili relazioni, nel pieno rispetto dei ruoli e delle funzioni, nonché in spirito di massima collaborazione, con l'Amministrazione dello Stato e con i soggetti privati ai quali si applica la disciplina pubblicitaria.

- Nel 2003 si è generato e distribuito alla Pubblica Amministrazione un valore aggiunto pari a 75,6 m€.
- Autogrill collabora e si coordina con le autorità preposte a garantire ordine e sicurezza in occasione di eventi o manifestazioni rilevanti, in particolare sportive, con il divieto di somministrazione di alcolici e instaurando un servizio di vigilantes durante i passaggi delle tifoserie o in altri consistenti afflussi di persone.
- Oltre ai normali adempimenti di Legge verso lo Stato, Autogrill intrattiene rapporti con Regioni ed Enti locali.

### **Autogrill e il Sistema di controllo interno**

Si è sviluppato il principio della responsabilità riferito ai destinatari del controllo nonché quello della conformità dell'attività della struttura organizzativa al Codice Etico e alle altre norme e procedure aziendali.

La Società intende darsi un assetto di controllo adeguato al proprio business (dall'organizzazione, al sistema di deleghe e poteri, dalla pianificazione al controllo del budget).

### **Autogrill, concorrenza e mercato**

Autogrill è impegnata a rispettare, nei rapporti con i clienti e i fornitori, i principi e le leggi comunitarie e nazionali poste a tutela della concorrenza.

## **Fatti rilevanti dopo la chiusura dell'esercizio ed evoluzione prevedibile della gestione**

### **Fatti rilevanti dopo la chiusura dell'esercizio**

#### **Prestito sindacato**

Successivamente alla chiusura d'esercizio e in particolare in data 19 marzo 2004 è stato stipulato un contratto di finanziamento di complessivi 800 m€, articolato in quattro tranches e capofilato da Banca Intesa e MCC in qualità di Banche organizzatrici. La durata del prestito è cinque anni.

L'operazione, attualmente in corso di sindacazione, ha la finalità di rifinanziare su base di medio termine alcune linee di credito a breve, scadenti nell'anno, e altresì, di disporre della provvista eventualmente occorrente per l'ipotesi di sostituzione del prestito obbligazionario convertibile emesso da Autogrill Finance per l'importo originario di 350 m€. Il prossimo 15 giugno 2004, questo prestito convertibile ha in scadenza una facoltà di rimborso esercitabile dai sottoscrittori. L'insieme del finanziamento coperto dal prestito sindacato assicura alla Società e su base di medio termine, adeguate fonti finanziarie.

#### **Contratti acquisiti o rinnovati dopo il 31 dicembre 2003**

La costituzione di un team dedicato allo sviluppo negli aeroporti in Europa, guidato da HMSHost Europe ha fornito al Gruppo l'opportunità di acquisire nuove concessioni ad Atene e a Marsiglia.

Nel quadro dell'ampliamento di servizi predisposto per l'imminenza dei Giochi Olimpici 2004, l'aeroporto di Atene, che già accoglie 12 milioni di passeggeri annui, ha messo in gara ulteriori punti di ristoro, cinque dei quali sono stati vinti da Autogrill.

Lo stesso team ha permesso di qualificare Autogrill per la prima volta nel mercato francese per la sostituzione dell'operatore esistente nell'aeroporto di Marsiglia. L'aeroporto ha un volume annuo di 5,4 milioni di passeggeri ed è servito da oltre 81 compagnie aeree.

Le vendite attese dal contratto sono pari a 77 m€.

Nel mese di gennaio 2004 è stato ottenuto il contratto per la gestione delle attività Food & Beverage nei due terminal dell'aeroporto di Detroit per una durata di tre anni. I ricavi previsti ammontano a 40 m\$.

Nel corso del primo semestre un ampio numero di piccoli e medi punti di ristoro operati principalmente in affitto di azienda nel canale autostradale italiano sarà oggetto di riaffidamento per scadenza dei contratti in corso.

La scelta dei nuovi affidatari, relativamente alle aree nel sedime del Gruppo Autostrade per l'Italia è affidata a un Advisor indipendente che ha pubblicato un calendario di rinnovi aventi per oggetto oltre 130 punti di ristoro; Autogrill è presente nei due terzi di questi punti.

Tenuto conto della taglia dei singoli siti e dei vincoli assunti nell'ambito dei provvedimenti dell'Autorità Garante della Concorrenza dei Mercati (AGCM), l'obiettivo del Gruppo è focalizzato su target selezionati in grado di assicurare una ottimizzazione di performance e una migliore distribuzione geografica.

I primi affidamenti oggetto di decisione dell'Advisor hanno mostrato la capacità di Autogrill di concorrere in linea con i target predefiniti e, altresì, un allargamento della presenza dei qualificati concorrenti, in linea con le aspettative dell'AGCM. La conclusione del programma di affidamenti, di cui al calendario, è prevista non oltre il 30 giugno 2004, sebbene siano pendenti molteplici ricorsi che contestano numerose procedure già svolte.

Allo stato si evidenzia che il progetto di ottimizzazione di portafoglio sarà realizzabile, senza significativi impatti negativi sul valore e qualità del network gestito dal Gruppo in Italia.

A supporto delle strategie di portafoglio, sia italiane che internazionali, il Gruppo ha ulteriormente incrementato il portafoglio dei prodotti e dei marchi in gestione.

Si è proseguito, sulla linea di valorizzare marchi di terzi ad ampia diffusione a migliorare la diffusione, e il posizionamento dei marchi di Gruppo. La collaborazione con Segafredo, Lavazza, Illy Caffè come pure con Brioche Dorée sostiene in modo deciso tale rafforzamento e innovazione.

### **Evoluzione prevedibile della gestione**

L'esercizio 2004 è iniziato con una maggiore spinta dinamica macroeconomica in Nord America e una perdurante debolezza dei consumi in Europa.

Non sono mancati eventi straordinari, sia meteorologici che politici, non favorevoli per la mobilità e il consumo fuori casa. Anche il calendario delle festività posiziona quest'anno alcuni grandi ponti nel secondo trimestre e/o ne riduce il numero. L'andamento medio del Gruppo riferito alle prime 12 settimane di attività si conferma coerente con la fisionomia anticiclica, malgrado le riferite condizioni esterne.

Prima dell'impatto del tasso di cambio le vendite crescono rispetto all'anno precedente del 6,6%, dato medio comprensivo di un +12% in Nord America, un +2,5% in Italia e andamenti disomogenei negli altri Paesi europei.

I consuntivi a oggi riportati dimostrano che la gestione è nel complesso in linea con il budget e che risulterà in ogni caso decisivo il livello di attività durante i prossimi ponti e nella stagione estiva.

## PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2003

### Stato patrimoniale consolidato

Attivo (k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
<b>A Crediti verso Soci per versamenti ancora dovuti</b>	-	-	-
<b>B Immobilizzazioni</b>			
<b>I Immobilizzazioni immateriali</b>			
1 Costi di impianto e di ampliamento	162	412	(250)
4 Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	30.172	39.993	(9.821)
5 Avviamento	422.484	547.312	(124.828)
5 bis Differenza da consolidamento	293.330	247.016	46.314
6 Immobilizzazioni in corso e acconti	4.015	3.915	100
7 Altre:			
a migliorie su beni di terzi	218.821	225.838	(7.017)
b altre	21.842	22.972	(1.130)
<b>Totale</b>	<b>990.826</b>	<b>1.087.458</b>	<b>(96.632)</b>
<b>II Immobilizzazioni materiali</b>			
1 Terreni e fabbricati	97.850	107.296	(9.446)
2 Impianti e macchinari	60.325	65.269	(4.944)
3 Attrezzature industriali e commerciali	116.430	118.814	(2.384)
3 bis Beni gratuitamente devolvibili	112.228	105.345	6.883
4 Altri beni	8.518	9.325	(807)
5 Immobilizzazioni in corso	94.193	88.668	5.525
<b>Totale</b>	<b>489.544</b>	<b>494.717</b>	<b>(5.173)</b>
<b>III Immobilizzazioni finanziarie</b>			
1 Partecipazioni in:			
b imprese collegate	2.337	19.485	(17.148)
c altre imprese	99	450	(351)
2 Crediti:			
b verso collegate	567	38.225	(37.658)
d verso altri:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	1.263	1.449	(186)
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	15.769	67.101	(51.332)
3 Altri titoli	295	307	(12)
<b>Totale</b>	<b>20.330</b>	<b>127.017</b>	<b>(106.687)</b>
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>1.500.700</b>	<b>1.709.192</b>	<b>(208.492)</b>

(segue)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
<b>C Attivo circolante</b>			
<b>I Rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo</b>	<b>87.912</b>	<b>87.943</b>	<b>(31)</b>
<b>II Crediti</b>			
1 Verso clienti	55.574	60.991	(5.417)
3 Verso collegate	2.606	486	2.120
5 Verso altri:			
a imposte anticipate:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	28.649	32.080	(3.431)
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	114.718	130.162	(15.444)
b altri	56.487	64.347	(7.860)
<b>Totale</b>	<b>258.034</b>	<b>288.066</b>	<b>(30.032)</b>
<b>III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>			
Altri titoli	-	2.098	(2.098)
<b>IV Disponibilità liquide</b>			
1 Depositi bancari e postali	104.215	122.423	(18.208)
3 Denaro e valori in cassa	38.329	47.583	(9.254)
<b>Totale</b>	<b>142.544</b>	<b>170.006</b>	<b>(27.462)</b>
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>488.490</b>	<b>548.113</b>	<b>(59.623)</b>
<b>D Ratei e risconti</b>			
a disaggio di emissione	88.077	95.587	(7.510)
b altri ratei e risconti	22.846	31.088	(8.242)
<b>Totale</b>	<b>110.923</b>	<b>126.675</b>	<b>(15.752)</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>2.100.113</b>	<b>2.383.980</b>	<b>(283.867)</b>

	<b>Passivo (k€)</b>	<b>31.12.2003</b>	<b>31.12.2002</b>	<b>Variazione</b>
<b>A</b>	<b>Patrimonio netto</b>			
I	Capitale Sociale	132.288	132.288	-
II	Riserva da sovrapprezzo delle azioni	-	-	-
III	Riserve di rivalutazione	-	-	-
IV	Riserva legale	1.712	1.712	-
V	Riserva per azioni proprie in portafoglio	-	-	-
VI	Riserve statutarie	-	-	-
VII	Altre riserve	77.257	77.678	(421)
VIII	Utili portati a nuovo	-	-	-
IX	Utile dell'esercizio	50.174	7.463	42.711
	<b>Patrimonio netto di competenza del Gruppo</b>	<b>261.431</b>	<b>219.141</b>	<b>42.290</b>
	Patrimonio netto di competenza di Azionisti terzi	21.786	17.689	4.097
	<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>283.217</b>	<b>236.830</b>	<b>46.387</b>
<b>B</b>	<b>Fondi per rischi e oneri</b>			
1	Per trattamento di quiescenza e obblighi simili	9.507	10.552	(1.045)
2	Per imposte	26.140	61.888	(35.748)
3	Altri	41.031	37.605	3.426
	<b>Totale</b>	<b>76.678</b>	<b>110.045</b>	<b>(33.367)</b>
<b>C</b>	<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>94.117</b>	<b>91.336</b>	<b>2.781</b>



PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2003

(segue)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
<b>D Debiti</b>			
1 Obbligazioni:			
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	292.955	-	292.955
2 Obbligazioni convertibili:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	471.055	-	471.055
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	-	471.055	(471.055)
3 Debiti verso banche:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	214.678	464.710	(250.032)
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	22.852	332.768	(309.916)
4 Debiti verso altri finanziatori:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	3.338	4.151	(813)
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	5.330	6.500	(1.170)
5 Acconti	136	353	(217)
6 Debiti verso fornitori	406.545	444.343	(37.798)
9 Debiti verso imprese collegate	-	4.597	(4.597)
10 Debiti verso imprese controllanti	426	125	301
11 Debiti tributari	42.428	32.608	9.820
12 Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	28.125	26.289	1.836
13 Altri debiti:			
* parte esigibile entro l'esercizio successivo	128.158	130.707	(2.549)
* parte esigibile oltre l'esercizio successivo	7.414	8.702	(1.288)
<b>Totale debiti</b>	<b>1.623.440</b>	<b>1.926.908</b>	<b>(303.468)</b>
<b>E Ratei e risconti</b>	<b>22.661</b>	<b>18.861</b>	<b>3.800</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>2.100.113</b>	<b>2.383.980</b>	<b>(283.867)</b>
<b>Conti d'ordine</b>	<b>31.12.2003</b>	<b>31.12.2002</b>	<b>Variazione</b>
Garanzie personali prestate	41.088	32.204	8.884
Garanzie reali prestate per debiti iscritti in bilancio	2.354	49.354	(47.000)
Impegni di acquisto e vendita	1.033.884	869.529	164.355
Altri impegni	26.014	40.775	(14.761)
<b>Totale conti d'ordine</b>	<b>1.103.340</b>	<b>991.862</b>	<b>111.478</b>

## Conto economico consolidato

(k€)	Esercizio 2003	Esercizio 2002	Variazione
<b>A Valore della produzione</b>			
1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.180.742	3.356.307	(175.565)
5 Altri ricavi e proventi	87.899	86.682	1.217
<b>Totale</b>	<b>3.268.641</b>	<b>3.442.989</b>	<b>(174.348)</b>
<b>B Costi della produzione</b>			
6 Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.113.299	1.177.127	(63.828)
7 Per servizi	311.006	339.994	(28.988)
8 Per godimento di beni di terzi	419.978	454.144	(34.166)
9 Per il personale:			
a salari e stipendi	758.685	821.022	(62.337)
b oneri sociali	131.337	140.567	(9.230)
c trattamento di fine rapporto	15.996	15.740	256
d indennità di quiescenza e simili	592	868	(276)
e altri costi	49.097	52.729	(3.632)
10 Ammortamenti e svalutazioni:			
a ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	169.868	173.702	(3.834)
b ammortamento delle immobilizzazioni materiali	82.914	86.487	(3.573)
c svalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali	16.890	14.121	2.769
d svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	4.435	6.656	(2.221)
11 Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di merci	(7.086)	(3.738)	(3.348)
12 Accantonamenti per rischi	5.387	5.701	(314)
13 Altri accantonamenti	3.820	3.302	518
14 Oneri diversi di gestione	35.729	39.240	(3.511)
<b>Totale</b>	<b>3.111.947</b>	<b>3.327.662</b>	<b>(215.715)</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>156.694</b>	<b>115.327</b>	<b>41.367</b>

PROSPETTI CONTABILI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2003

(segue)	Esercizio 2003	Esercizio 2002	Variazione
<b>C Proventi e oneri finanziari</b>			
15 Proventi da partecipazioni	711	140	571
16 Altri proventi finanziari:			
a da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	5	2	3
b da titoli immobilizzati diversi da partecipazioni	13	59	(46)
c da titoli dell'attivo circolante diversi da partecipazioni	1.356	2.121	(765)
d proventi diversi dai precedenti	18.094	25.704	(7.610)
17 Interessi e altri oneri finanziari:			
a verso istituti di credito	(10.520)	(25.684)	15.164
b minusvalenza da partecipazioni in società collegate	(7.221)	-	(7.221)
c verso terzi	(26.301)	(7.546)	(18.755)
d altri	(47.956)	(36.259)	(11.697)
<b>Totale</b>	<b>(71.819)</b>	<b>(41.463)</b>	<b>(30.356)</b>
<b>D Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>			
18 Rivalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante:			
a di partecipazioni	498	783	(285)
19 Svalutazioni:			
a di partecipazioni	(97)	(8.087)	7.990
<b>Totale</b>	<b>401</b>	<b>(7.304)</b>	<b>7.705</b>
<b>E Proventi e oneri straordinari</b>			
20 Altri proventi	15.437	21.487	(6.050)
21 Altri oneri	(2.945)	(20.220)	17.275
<b>Totale</b>	<b>12.492</b>	<b>1.267</b>	<b>11.225</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>97.768</b>	<b>67.827</b>	<b>29.941</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	(40.822)	(55.051)	14.229
<b>Utile dell'esercizio</b>	<b>56.946</b>	<b>12.776</b>	<b>44.170</b>
Utile di competenza di terzi <sup>(1)</sup>	6.772	5.313	1.459
<b>Utile di competenza del gruppo</b>	<b>50.174</b>	<b>7.463</b>	<b>42.711</b>

(1) Include il risultato ante acquisizione delle società neo-acquisite.

### **Criteri di redazione del bilancio consolidato**

Il bilancio consolidato è stato redatto secondo le disposizioni del D. Lgs. n. 127/1991, capo III, di attuazione della VII Direttiva CEE. La Nota integrativa ha la funzione di fornire l'illustrazione, l'analisi e, in taluni casi, un'integrazione dei dati di bilancio, oltre a contenere le informazioni richieste dall'art. 38 e da altre disposizioni del Decreto Legislativo n. 127/1991. I criteri di valutazione adottati per la redazione del bilancio al 31 dicembre 2003 sono omogenei con quelli adottati per la redazione del bilancio al 31 dicembre 2002.

Inoltre, per omogeneità con la situazione al 31 dicembre 2003, sono state apportate alcune riclassificazioni al bilancio al 31 dicembre 2002 precedentemente pubblicato, senza intaccare la consistenza dei valori del patrimonio netto e del risultato dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2002.

Tali riclassificazioni hanno interessato le voci:

- "Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale" e "Altri debiti". Quest'ultima voce riportava infatti, nei periodi di confronto, l'importo relativo a "Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale" di una consociata estera.
- "Fondi rischi" e "Ratei passivi". Quest'ultima voce includeva l'importo relativo al fondo di autoassicurazione di una consociata estera.
- "Oneri diversi di gestione" e "Altri ricavi e proventi". Le voci riportavano impropriamente l'importo relativo a differenze di cassa da elidere.

Se ne dà conto nelle note alle voci interessate.

*I valori indicati nella presente nota integrativa sono espressi in migliaia di euro (rappresentate col simbolo k€).*

### **Attività del Gruppo**

Autogrill SpA, direttamente e tramite le società controllate, opera in 14 Paesi nel mercato della ristorazione e dei servizi per le persone in movimento, nonché nella ristorazione moderna a servizio rapido (Quick Service Restaurant) in luoghi caratterizzati da elevata affluenza di consumatori.

### **Contenuto e forma dei prospetti contabili**

Ai sensi dell'articolo 26 del D. Lgs. 127/1991, i prospetti contabili consolidati includono le situazioni contabili al 31 dicembre 2003 di Autogrill SpA e di tutte le società nelle quali la Capogruppo detiene direttamente o indirettamente la maggioranza dei diritti di voto, ovvero esercita un'influenza dominante. In quest'ultima tipologia rientrano: Soborest SA, Sorebo SA, Soberest SA, Volcarest SA e, a partire dall'esercizio 2003, S.R.S.R.A. SA, controllate in virtù di una interessenza pari al 50% del capitale sociale e di un contratto che conferisce al Gruppo la gestione dell'attività. HMSHost Corp. (ora Autogrill Group Inc.) e le sue controllate chiudono l'esercizio il venerdì più prossimo al 31 dicembre. Le rispettive situazioni contabili incluse nei prospetti contabili consolidati qui esposti sono riferite, quindi, al periodo 4 gennaio 2003 - 2 gennaio 2004, mentre le situazioni di confronto si riferiscono al periodo 28 dicembre 2001 - 3 gennaio 2003. Le società considerate ai fini del consolidamento sono elencate nell'allegato a pag. 98. I bilanci delle società controllate sono stati opportunamente riclassificati per renderne la forma di presentazione aderente ai criteri seguiti dalla Capogruppo.

Rispetto al 31 dicembre 2002, l'area di consolidamento comprende Anton Airfood Inc. (AAI) e controllate e S.R.S.R.A., che hanno rispettivamente realizzato ricavi pari al 2% e allo 0,3% del consolidato.

L'acquisizione del controllo di AAI (95%) è avvenuta il 10 giugno 2003. Già il 1° febbraio 2003 la partecipazione del Gruppo era aumentata dal 25% al 49% per effetto della conversione del prestito obbligazionario sottoscritto nel 2001.

L'acquisizione del controllo di S.R.S.R.A. è avvenuta in data 12 dicembre 2003 a seguito dell'incremento della quota partecipativa dal 41% al 50%.

Inoltre, la partecipazione in Receco SA, già consolidata col metodo integrale, è stata incrementata del 15% passando dal 70% all'85%. AAI, S.R.S.R.A. e le rispettive società controllate sono consolidate includendo nel Conto economico i costi e i ricavi dell'intero esercizio, salvo stornare il risultato pre-acquisizione di competenza di terzi, pari a 0,6 m€, incluso nel Conto economico alla voce "Utili di competenza di terzi".

In considerazione della limitata significatività delle variazioni dell'area di consolidamento, non sono state approntate situazioni di confronto pro-forma e nelle note illustrative di commento alle voci di bilancio si è riportato l'effetto della variazione del perimetro di consolidamento, quando rilevante.

Si espongono di seguito le situazioni patrimoniali di acquisizione di Anton Airfood Inc. (AAI) e S.R.S.R.A.:

	AAI <sup>(1)</sup> (m\$)	AAI (m€)	S.R.S.R.A. SA (m€)
Immobilizzazioni	37,8	30,0	3,7
Capitale di esercizio	(7,9)	(6,3)	(1,5)
<b>Capitale investito netto</b>	<b>29,9</b>	<b>23,7</b>	<b>2,2</b>
Patrimonio netto di Gruppo	34,1	27,0	2,2
Patrimonio netto di terzi	1,8	1,4	2,5
	<b>35,9</b>	<b>28,4</b>	<b>4,7</b>
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	2,2	1,8	-
Posizione finanziaria netta a breve	(8,2)	(6,5)	(2,5)
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>(6,0)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(2,5)</b>
<b>Totale</b>	<b>29,9</b>	<b>23,7</b>	<b>2,2</b>
Valore di carico della partecipazione	146,4	115,9	2,5
Differenza da consolidamento	112,3	88,9	0,3

(1) Bilancio consolidato al 10.06.2003 post conversione prestito.

La differenza da consolidamento di AAI è attribuibile per 52 m\$ alle attese di rinnovo dei contratti di concessione in corso e di acquisizione di ulteriori contratti e, per il residuo, alle prospettive reddituali delle concessioni esistenti. I periodi di ammortamento sono stati definiti rispettivamente in cinque anni e sei anni, quest'ultimo corrispondente alla durata media delle concessioni al momento dell'acquisizione.

### Criteri di consolidamento

I criteri di consolidamento più significativi adottati per la redazione della situazione semestrale sono i seguenti:

- a. assunzione dei bilanci delle società consolidate, secondo il metodo dell'integrazione globale ed eliminazione del valore contabile delle partecipazioni detenute dalla Capogruppo e dalle altre società consolidate. Nell'esercizio in cui una società è inclusa per la prima volta nell'area di consolidamento, se l'eliminazione del valore della partecipazione determina una differenza positiva, questa è attribuita, ove applicabile, alle attività della stessa. L'eventuale eccedenza è iscritta nell'attivo alla voce "Differenza da consolidamento".

Nell'ipotesi in cui emerga una differenza negativa, questa è iscritta nella posta del passivo "Fondo di consolidamento per rischi e oneri futuri", se originata da previsioni di perdite d'esercizio future; altrimenti è classificata nel patrimonio netto alla voce "Riserva da consolidamento".

Le differenze da consolidamento sono ammortizzate in quote costanti lungo la vita utile, e sono dettagliate nella sezione "Commento alle principali voci dell'attivo" alla voce "Immobilizzazioni immateriali".

- b. eliminazione delle partite di debito e di credito, dei costi e dei ricavi e di tutte le operazioni di ammontare significativo intercorse tra le società incluse nell'area di consolidamento, ivi inclusi i dividendi distribuiti nell'ambito del Gruppo. Vengono, inoltre, eliminati gli utili non ancora realizzati, le plusvalenze e le minusvalenze derivanti da operazioni fra società del Gruppo.
- c. eliminazione degli effetti delle appostazioni effettuate esclusivamente in applicazione di norme tributarie.
- d. conversione in euro dei bilanci delle controllate appartenenti a Paesi non aderenti all'UEM, effettuata applicando, alle attività e passività, il cambio in vigore alla data di bilancio e alle poste del Conto economico il cambio medio del periodo. Le differenze di cambio derivanti dalla conversione del patrimonio netto iniziale e del risultato dell'esercizio ai cambi di fine periodo sono state imputate direttamente a patrimonio netto, alla voce "Altre riserve".  
Si espongono i tassi di cambio applicati per la conversione in euro dei bilanci delle controllate denominati in altre divise:

	<b>Esercizio 2003</b>	<b>Esercizio 2003</b>	<b>Esercizio 2002</b>	<b>Esercizio 2002</b>
	<b>di fine periodo</b>	<b>medio</b>	<b>di fine periodo</b>	<b>medio</b>
Dollaro Usa	1,2630	1,1312	1,0478	0,9455
Dollaro canadese	1,6234	1,5817	1,6550	1,4838
Franco svizzero	1,5579	1,5212	1,4670	1,4524

- e. uniformazione dei criteri di valutazione e classificazione tra le varie società incluse nell'area di consolidamento.

### **Criteri di valutazione**

I criteri di valutazione adottati per le più importanti poste del bilancio, invariati rispetto a quelli adottati nell'esercizio precedente, sono i seguenti:

#### **Immobilizzazioni immateriali**

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte al costo di acquisto o di realizzazione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, e assoggettate ad ammortamento in base al loro periodo di utilità economica. L'ammortamento delle spese per migliorie apportate a immobili o aziende di terzi è stato calcolato per la durata minore tra quella di utilità delle spese sostenute e quella residua della locazione.

Le altre immobilizzazioni immateriali vengono ammortizzate, di regola, in un periodo di cinque anni, che corrisponde alla loro vita utile attesa. Per quanto riguarda i criteri di valutazione e di ammortamento dell'avviamento e delle concessioni, licenze e marchi, si rimanda a quanto indicato nel commento alla specifica voce. Nel caso in cui, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita durevole di valore, l'immobilizzazione viene corrispondentemente svalutata. Se in esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, se ne eliminano gli effetti.

### **Immobilizzazioni materiali**

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo di acquisto o di costruzione, salva l'applicazione di Leggi in tema di rivalutazione monetaria, e ammortizzate secondo aliquote economico-tecniche rappresentative della vita utile stimata delle varie categorie di immobilizzazioni. Per i beni gratuitamente devolvibili, tali aliquote sono sostituite da quelle risultanti dal piano di ammortamento finanziario, se superiori. Nel caso in cui, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita durevole di valore, l'immobilizzazione viene corrispondentemente svalutata. Se in esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, se ne eliminano gli effetti.

### **Locazioni finanziarie**

Sono rappresentate secondo il metodo finanziario, esponendo le immobilizzazioni materiali oggetto del contratto al loro valore contrattuale e un debito pari al residuo importo in linea capitale.

La quota interessi di competenza dell'esercizio è imputata al Conto economico fra gli interessi passivi.

Il valore contrattuale è ammortizzato con i medesimi criteri applicati alle immobilizzazioni materiali di proprietà.

### **Partecipazioni**

Le partecipazioni in imprese collegate sono valutate con il metodo del patrimonio netto. Le partecipazioni in altre imprese sono valutate con il metodo del costo, nella configurazione del LIFO (ultimo entrato - primo uscito) a scatti annuali. Questo è ridotto per perdite durevoli di valore e viene ripristinato qualora vengano meno i motivi della svalutazione effettuata.

### **Rimanenze di magazzino**

Le rimanenze sono iscritte al minore tra il costo di acquisto o di produzione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, e il valore di presumibile realizzo, desumibile dall'andamento del mercato. Il costo di acquisto è determinato con il metodo FIFO (primo entrato - primo uscito). Le società facenti capo ad Autogrill Group Inc. determinano il costo delle rimanenze di prodotti per la rivendita, applicando il metodo del dettaglio.

Data l'elevata rotazione del magazzino, tale metodologia di valutazione approssima il metodo FIFO. Il valore delle rimanenze è rettificato per tenere conto di fenomeni di obsolescenza o lento giro.

### **Crediti e debiti**

I crediti sono iscritti al loro presumibile valore di realizzo. I debiti sono rilevati al loro valore nominale. I crediti e i debiti a breve termine in valuta diversa dall'euro sono espressi in euro al cambio in vigore alla data di chiusura dell'esercizio. Gli utili e le perdite derivanti dalla conversione dei singoli crediti e debiti sono stati rispettivamente accreditati e addebitati al Conto economico, in ottemperanza a quanto previsto dal Principio contabile n. 26.

### **Titoli**

I titoli che non costituiscono immobilizzazioni sono valutati al minore tra il costo e il valore di mercato, determinato sulla base della media aritmetica delle quotazioni giornaliere dell'ultimo mese. Il costo è calcolato con il metodo LIFO a scatti annuali, applicando agli incrementi del periodo il costo medio relativo.

Le eventuali svalutazioni effettuate per adeguare i titoli ai valori di mercato vengono ripristinate qualora, in esercizi successivi, ne vengano meno i motivi della svalutazione.

Le obbligazioni e i titoli del debito pubblico, che il Gruppo intende mantenere fino alla scadenza, e i titoli depositati

in garanzia sono classificati nelle immobilizzazioni finanziarie e valutati al costo di acquisto, rettificato della quota dello scarto di negoziazione di competenza del periodo secondo la durata massima del prestito. Inoltre, il valore delle obbligazioni rimborsabili anticipatamente mediante estrazione è rettificato dalla possibile minusvalenza realizzabile in caso di rimborso anticipato.

#### **Ratei e risconti**

Sono iscritte in tali voci quote di proventi e di costi, comuni a due o più esercizi, per realizzare il principio della competenza temporale. In particolare, per quei contratti di concessione che prevedono canoni crescenti nel tempo, questi sono normalizzati lungo la vita del contratto mediante l'iscrizione di specifici ratei passivi.

#### **Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**

Esprime il debito nei confronti dei dipendenti a fronte delle indennità maturate alla data di riferimento in conformità alle Leggi vigenti e agli accordi contrattuali.

#### **Fondi rischi e oneri**

Vengono stanziati fondi rischi allo scopo di coprire potenziali passività a carico delle società del Gruppo, secondo stime realistiche delle passività emergenti dalla loro definizione. Tra i fondi per oneri, in particolare, sono costituiti specifici fondi riferiti agli oneri che, atteso il mantenimento della usuale cadenza e consistenza degli interventi manutentivi, si prevede di sostenere alla scadenza dei contratti vigenti per rispettare l'obbligo di restituzione dei beni gratuitamente devolvibili e di conservazione per quelli compresi in aziende condotte in locazione, in conformità alle previsioni di Legge e contrattuali.

#### **Riconoscimento dei costi e dei ricavi**

I ricavi per le vendite di merci e i costi di acquisto delle stesse sono rilevati al momento del passaggio di proprietà. I ricavi e i costi per prestazioni di servizi sono rilevati con riferimento alla loro effettuazione. Gli interessi attivi e passivi e gli altri ricavi e costi sono rilevati ed esposti secondo il principio della competenza temporale, con l'opportuna rilevazione dei relativi ratei e risconti.

#### **Imposte sul reddito**

Sono iscritte da ciascuna società consolidata sulla base di una ragionevole previsione del reddito imponibile in conformità alle disposizioni in vigore. Viene applicato il Principio contabile nazionale n. 25 in base al quale, rispettando il principio della prudenza, sono appostate le attività e le passività fiscali connesse a differenze temporanee tra i valori civilistici e quelli fiscali delle poste di bilancio, nonché a perdite riportabili. Sono inoltre stanziati imposte differite, conseguenti alle rettifiche di consolidamento. Tali stanziamenti sono effettuati tenendo conto dei regimi fiscali applicabili al verificarsi del momento impositivo, per quanto noti.

#### **Strumenti finanziari derivati**

Gli strumenti finanziari fuori bilancio, mediante i quali vengono gestiti i rischi derivanti da fluttuazioni nei cambi e nei tassi di interesse, vengono iscritti nei conti d'ordine, alla voce impegni, al momento della stipula per l'importo nominale del contratto. In particolare, i contratti di compravendita di valuta estera sono esposti al loro controvalore in euro al cambio a termine, mentre i contratti Interest Rate Swap sono esposti al controvalore in euro alla data di riferimento della situazione contabile in esame. Proventi e oneri relativi a tali contratti sono imputati al conto economico per competenza lungo la durata del contratto, con contropartita ratei e risconti dell'attivo



o del passivo di Stato patrimoniale. Le opzioni acquistate o cedute sono esposte nei conti d'ordine per il valore nozionale del contratto. I premi incassati o corrisposti su opzioni esercitate sono riconosciuti lungo la durata del contratto. Se negativo, il valore normale (fair value) delle opzioni cedute è esposto fra gli "Altri debiti", con contropartita "Oneri finanziari". Se positivo, è esposto nella nota ai conti d'ordine. Analogo trattamento è applicato agli strumenti finanziari derivati per i quali viene meno la relazione di copertura.

### **Conti d'ordine**

Oltre al valore nozionale degli strumenti finanziari derivati sopra descritti, i principali criteri di contabilizzazione sono i seguenti:

- garanzie personali prestate, esposte in base alla consistenza dell'impegno assunto;
- garanzie reali prestate, se costituite da pegno su titoli obbligazionari o del debito pubblico o su azioni non quotate, sono esposte per il valore di libro; se costituite da pegno su azioni quotate, sono esposte per il valore di mercato; se costituite da immobili, sono esposte per l'ammontare della iscrizione ipotecaria;
- altri impegni, se relativi a beni di terzi in uso o in deposito, sono esposti per il valore attribuito dal proprietario, mentre se relativi a impegni per acquisti di immobilizzazioni sono iscritti al valore di acquisto.

### **Altre informazioni**

#### **Deroghe ai sensi dell'art. 2423 c.c., comma 4**

Nessuna.

#### **Impatto delle variazioni dei tassi di cambio**

Il Gruppo persegue una politica di gestione del rischio di cambio, effettuata finanziando le principali attività nette denominate in divisa diversa dall'euro - segnatamente il dollaro Usa, il franco svizzero e il dollaro canadese - con debiti denominati nella medesima divisa o realizzando operazioni su cambi che sortiscono il medesimo effetto. Essa non neutralizza gli effetti delle variazioni del tasso di cambio a livello delle singole voci di bilancio. Qualora questi siano rilevanti, gli stessi sono esposti nelle note di commento alle voci interessate.

#### **Applicazione degli International Financial Reporting Standards**

Al fine di prepararsi alla transizione verso l'applicazione degli International Financial Reporting Standards (IFRS), la cui obbligatorietà di applicazione decorrerà dal 2005, il Gruppo ha dato corso a un progetto volto a identificare:

- le principali differenze fra i principi attualmente adottati e gli IFRS, in termini di trattamenti contabili, criteri di valutazione e modalità di rappresentazione delle poste di bilancio;
- l'informativa addizionale richiesta dagli IFRS;
- i dati necessari per determinare i saldi iniziali al 1° gennaio 2004 secondo gli IFRS.

Autogrill durante il 2004 completerà il progetto, definendo i necessari flussi informativi, quantificando i saldi iniziali di bilancio e monitorando gli sviluppi ulteriori dei principi internazionali.

L'applicazione dell'IFRS 1, relativo all'applicazione retroattiva dei principi internazionali, potrebbe impattare i saldi iniziali di bilancio. È stato definito un piano di lavoro per quantificarne l'impatto durante il corso dell'anno 2004.

I seguenti punti devono essere ancora definiti:

- applicazione dei principi pubblicati nel dicembre 2003 nell'ambito dell'"Improvement Project";
- implementazione dei nuovi principi ancora in corso di pubblicazione.

## Commento alle principali voci dell'attivo

### Immobilizzazioni

#### Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali ammontano a 990.826 k€. Per le variazioni rilevate rispetto al 31 dicembre 2002 si rinvia al prospetto delle movimentazioni esposto a pag. 76. Le nuove entità consolidate contribuiscono al saldo totale per 90.918 k€. Tale importo si riferisce per 77.371 k€ alla differenza originata dal consolidamento di Anton Airfood Inc. Le differenze di conversione hanno determinato un decremento di 100.632 k€.

La voce è composta come segue:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
Costi di impianto e ampliamento	162	412	(250)
Concessioni, licenze, marchi e similari	30.172	39.993	(9.821)
Avviamenti	422.484	547.312	(124.828)
Differenze da consolidamento	293.330	247.016	46.314
Immobilizzazioni in corso e acconti	4.015	3.915	100
Altre:			
- migliorie su beni di terzi	218.821	225.838	(7.017)
- altre	21.842	22.972	(1.130)
<b>Totale</b>	<b>990.826</b>	<b>1.087.458</b>	<b>(96.632)</b>

La voce "Avviamenti" si riferisce al valore residuo degli importi pagati a tale titolo per l'acquisizione di attività di ristorazione. È prevalentemente composta da:

- l'avviamento commerciale, per 66.102 k€ degli originari 158.644 k€, al quale nell'esercizio 1997 è stato allocato il disavanzo emerso dalla fusione per incorporazione di Autogrill SpA e di Finanziaria Autogrill SpA nella Capogruppo, effettuata sulla base delle rispettive situazioni patrimoniali al 31 dicembre 1996. Questo rappresenta, per la parte prevalente, l'avviamento connesso alle attività svolte in concessione sulle autostrade italiane ed è quindi ammortizzato sul periodo di 12 anni, corrispondente alla durata media residua delle concessioni al momento della fusione;
- l'avviamento rilevato da HMSHost Corp. al momento della fusione con Autogrill Acquisition Co. (446 m\$ degli originari 690 m\$, pari a 354.382 k€). Esso è stato ammortizzato sul periodo di 10 anni sino all'esercizio 2001.

In relazione alle consolidate aspettative di rinnovo delle concessioni assentite e di aggiudicazione di nuove, la stima di vita utile dell'avviamento in discorso è stata aggiornata in 15 anni a partire all'esercizio 2002.

La voce "Differenze da consolidamento" accoglie per intero le differenze fra il prezzo pagato per l'acquisizione delle partecipazioni e il valore del rispettivo patrimonio netto contabile al momento dell'acquisto, attribuite ad avviamento. Generalmente, il periodo di ammortamento corrisponde alla vita residua media ponderata delle concessioni assentite alla Società al momento dell'acquisto.

Fanno eccezione la differenza da consolidamento relativa alle società rilevate da Autogrill Nederland BV, che viene ammortizzata prudenzialmente in un periodo di 30 anni, mentre la vita media delle concessioni a esse assentite risultava superiore a 70 anni, e la quota di differenza da consolidamento, relativa ad Anton Airfood Inc., attribuita alle prospettive di rinnovo delle concessioni esistenti e di aggiudicazioni di ulteriori concessioni che viene ammortizzata in cinque anni.

La voce “Differenze da consolidamento” è così composta:

	Periodo di amm.to (anni)	Valore lordo	Amm.to cumulato	Valore netto
Autogrill Schweiz AG	20	138.887	37.885	101.002
Anton Airfood Inc.	6 e 5	88.853	11.482	77.371
Autogrill Coté France SA	13	80.414	37.076	43.338
Autogrill Nederland BV	30	28.916	5.791	23.125
Autogrill Restauration Services SA	7	36.709	26.220	10.489
Autogrill Belgique NV	15	23.863	9.475	14.388
Autogrill España SA	10	19.528	17.189	2.339
Receco SA	15	22.256	2.706	19.550
Autogrill Deutschland GmbH	9	3.125	3.125	-
Minori	tra 5 e 20	3.449	1.721	1.728
<b>Totale</b>		<b>446.000</b>	<b>152.670</b>	<b>293.330</b>

La variazione rispetto al 31 dicembre 2002 è dovuta, oltre che all’ammortamento del periodo e alla differenza cambi (-8.231 k€) sulla differenza di consolidamento, denominata in franchi svizzeri, relativa ad Autogrill Schweiz, ai seguenti fattori:

- consolidamento di Anton Airfood Inc. (112 m\$, pari a 88.853 k€), acquisita nell’esercizio;
- svalutazione per un importo di 8,6 mChf pari a 5.654 k€ della differenza di consolidamento relativa ad Autogrill Schweiz AG. In particolare la svalutazione è connessa alle aggiornate prospettive reddituali delle attività nel canale aeroporti;
- aumento della differenza di consolidamento relativa a Receco SA per 6.212. k€ a seguito dell’acquisto di un ulteriore 15% (dal 70% all’85%) della quota partecipativa in quest’ultima, da parte della consociata Autogrill Participaciones. La procedura arbitrale avviata nell’esercizio 2001 per ottenere una significativa revisione del prezzo di acquisto di Autogrill Schweiz AG è stata conclusa transattivamente con la restituzione ad Autogrill della quota di 20 mChf sul prezzo originariamente pattuito in 221 mChf, depositata in un escrow account e con la contestuale liquidazione a BonAppétit Gastronomie Holding AG della somma di 2,9 mChf a saldo di un conguaglio prezzo, che era stato prudenzialmente stanziato in 6,7 mChf.

L’indennizzo ricevuto pari a 15.367 k€ ristora parzialmente le svalutazioni apportate nei precedenti esercizi.

È stato pertanto accreditato al Conto economico dell’esercizio alla voce “Proventi straordinari”.

Gli andamenti attuali delle partecipazioni olandesi e belghe confortano sulla recuperabilità dell’importo residuo delle relative differenze da consolidamento.

Le “Immobilizzazioni in corso e acconti” si riferiscono anch’esse principalmente agli oneri relativi alle ristrutturazioni di immobili condotti in locazione, non completate a fine esercizio.

Le migliorie su beni di terzi, comprese nella voce “Altre”, si riferiscono agli oneri sostenuti per realizzare o per adeguare immobili e aziende condotti in locazione. In particolare, risultano così classificate le spese sostenute per realizzare i punti di vendita gestiti in ambito aeroportuale, sulle autostrade e nei centri commerciali americani, nonché molti punti di vendita europei.

Gli incrementi sono da ascrivere alle attività di investimento e rinnovamento, dettagliate per natura e per distribuzione geografica nella relazione sulla gestione. Nell'esercizio, inoltre, è stata effettuata una svalutazione pari a 3.060 k€ sulla scorta delle proiezioni reddituali aggiornate, per i punti di vendita, relative alla Capogruppo e alla consociata austriaca, che hanno generato una redditività insufficiente.

I periodi di ammortamento utilizzati sono i seguenti:

Costi di impianto e ampliamento	5 anni
Concessioni, licenze, marchi	- 5 anni; 30 anni per i diritti di superficie, corrispondenti alla durata del diritto; durata della licenza per i costi delle autorizzazioni alla rivendita di generi di monopolio; - 3 anni per licenze d'uso di software applicativo
Avviamento	- 12 anni per gli avviamenti ai quali furono allocati i disavanzi di fusione nella Capogruppo (1997); 10 anni fino all'esercizio 2001 e 15 anni a partire dall'esercizio 2002 per gli avviamenti ai quali furono allocati i disavanzi di fusione in HMSHost Corp. (1999); - massimo 10 anni per l'avviamento relativo a singoli locali
Differenze di consolidamento	Generalmente, durata residua delle concessioni all'acquisto della partecipazione, e in 5 anni per la quota attribuibile alle prospettive di aggiudicazione di nuove concessioni relative ad AAI
Altre:	
- migliorie su beni di terzi	Minore fra vita economico-tecnica e durata residua contratto
- software applicativo realizzato su commessa	3 anni
- altre	5 anni

**Immobilizzazioni materiali**

La composizione della voce in oggetto è la seguente:

31.12.2003	(k€)	Costo storico	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati civili e industriali	164.897	67.047	97.850
	Impianti e macchinari	173.532	113.207	60.325
	Attrezzature industriali e commerciali	489.746	373.316	116.430
	Beni gratuitamente devolvibili	307.627	195.399	112.228
	Altri beni	44.292	35.774	8.518
	Immobilizzazioni in corso e acconti	94.193	-	94.193
	<b>Totale</b>	<b>1.274.287</b>	<b>784.743</b>	<b>489.544</b>

31.12.2002	(k€)	Costo storico	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati civili e industriali	170.356	63.060	107.296
	Impianti e macchinari	165.312	100.043	65.269
	Attrezzature industriali e commerciali	508.604	389.790	118.814
	Beni gratuitamente devolvibili	280.479	175.134	105.345
	Altri beni	42.276	32.951	9.325
	Immobilizzazioni in corso e acconti	88.668	-	88.668
	<b>Totale</b>	<b>1.255.689</b>	<b>760.972</b>	<b>494.717</b>

Le variazioni dell'area di consolidamento hanno contribuito al saldo finale per 17.287 k€, mentre gli effetti conversione hanno comportato un decremento di 20.618 k€. Nell'anno sono state effettuate, sulla scorta delle proiezioni reddituali aggiornate alle relative unità che hanno manifestato andamenti insoddisfacenti, svalutazioni pari a 8.176 k€ riferite a unità di vendita italiane (2.087 k€), svizzere (3.983 k€) e olandesi (2.106 k€). Per 78.976 k€, le immobilizzazioni in corso si riferiscono ai cantieri aperti negli Usa, prevalentemente nei canali autostrade e aeroporti e per 15.215 k€ a cantieri aperti in Europa. Le voci "Terreni e fabbricati" e "Impianti e macchinari" includono, secondo la rappresentazione con il metodo finanziario, il valore contrattuale di immobilizzazioni detenute in locazione finanziaria dalla Capogruppo. Se ne evidenziano di seguito i dati:

31.12.2003	(k€)	Costo storico	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati industriali	3.709	1.210	2.499
	Impianti e macchinario	1.635	766	869
	<b>Totale</b>	<b>5.344</b>	<b>1.976</b>	<b>3.368</b>

31.12.2002	(k€)	Costo storico	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati industriali	3.709	1.100	2.609
	Impianti e macchinario	1.635	696	939
	<b>Totale</b>	<b>5.344</b>	<b>1.796</b>	<b>3.548</b>

Gli effetti delle rivalutazioni effettuate sulle attività italiane ai sensi della Legge n. 72 del 13 marzo 1983 e della Legge n. 413 del 30 dicembre 1991, che al 31 dicembre 2003 residuavano in 1.542 k€ netti, sono di seguito dettagliati:

L. 72/83	(k€)	Rivalutazione	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati civili	65	-	65
	Terreni e fabbricati industriali	947	(690)	257
	Impianti e macchinari	398	(398)	-
	Attrezzature industriali e commerciali	1.155	(1.155)	-
	Beni gratuitamente devolvibili	3.158	(3.158)	-
	Altri beni	23	(23)	-
	<b>Totale</b>	<b>5.746</b>	<b>(5.424)</b>	<b>322</b>

L. 413/91	(k€)	Rivalutazione	Fondo amm.to	Valore netto
	Terreni e fabbricati civili	66	-	66
	Terreni e fabbricati industriali	3.592	(2.560)	1.032
	Impianti e macchinari	-	-	-
	Attrezzature industriali e commerciali	-	-	-
	Beni gratuitamente devolvibili	11.556	(11.434)	122
	Altri beni	-	-	-
	<b>Totale</b>	<b>15.214</b>	<b>(13.994)</b>	<b>1.220</b>

Sui terreni e i fabbricati sono iscritte ipoteche per 2.354 k€ a garanzia di mutui il cui importo in linea capitale è pari a 1.570 k€. Per il commento agli incrementi e decrementi del periodo si rinvia a quanto esposto nella relazione sulla gestione e, per le movimentazioni della voce, al prospetto esposto a pagina 76.

Le principali aliquote di ammortamento utilizzate dalle società del Gruppo sui beni di proprietà sono:

	Aliquota percentuale
Fabbricati	3
Impianti e macchinari	10-30
Attrezzature industriali e commerciali	15-33,3
Mobili e arredi <sup>(1)</sup>	10-20
Automezzi <sup>(1)</sup>	25

(1) Classificati fra gli "Altri beni".

**Immobilizzazioni finanziarie**

***Partecipazioni in imprese collegate***

La voce si riferisce alle partecipazioni di seguito elencate:

Denominazione sociale	Union Services Sàrl	HMSC - AIAL Ltd	Altre (*)	Totale
Sede	Luxembourg (L)	Auckland (New Zealand)	Usa	
Divisa	€	Nzd	-	
Capitale Sociale (migliaia)	0,051	107,1	-	
Patrimonio netto (k€)	146	2.109	-	
Utile/(perdita) (k€)	57	505	-	
Quota di possesso (%)	50,00	50,00	-	
Valore di carico (k€)	21	1.055	1.261	<b>2.337</b>

\* La voce si riferisce agli investimenti in joint venture della società neo-consolidata Anton Airfood Inc.

Rispetto al 31 dicembre 2002, la voce si movimenta, oltre che per effetto delle variazioni intervenute nei patrimoni netti delle società elencate, per:

- il consolidamento integrale di Anton Airfood Inc. conseguente l'acquisizione in data 10 giugno 2003 del controllo del 95% - partecipata al 25% sino al 1° febbraio 2003 e successivamente al 49% per effetto della conversione del prestito fruttifero sottoscritto nel 2001. Tale partecipata era iscritta per 10.068 k€ nel bilancio al 31 dicembre 2002;
- la cessione della quota originariamente pari al 21,61% nel capitale sociale di Pastarito SpA. L'operazione ha comportato la rilevazione di una minusvalenza pari a 7.221 k€ corrispondente al valore di iscrizione della partecipazione al 31 dicembre 2002. La partecipazione era stata acquisita nell'esercizio 2002, con un investimento di 14.881 k€ e, già nello stesso esercizio, l'incertezza sulla piena recuperabilità dell'investimento connessa alla congiuntura particolarmente negativa per la ristorazione moderna in ambito cittadino, aveva portato a una svalutazione di 7.659 k€;
- il consolidamento integrale di S.R.S.R.A. Isardrôme SA, a seguito dell'acquisto in data 12 dicembre 2003 di un'ulteriore quota partecipativa che ha portato la quota di possesso dal 41% al 50%. Tale partecipazione era iscritta per 1.767 k€ nel bilancio al 31 dicembre 2002.

### **Partecipazioni in altre imprese**

Il dettaglio della voce in oggetto è il seguente:

<b>Denominazione sociale</b>	<b>Unique Airport/FIG</b>	<b>Altre</b>	<b>Totale</b>
<b>Sede</b>	Zurich (CH)	Italia	
<b>Divisa</b>	Chf		
<b>Capitale Sociale (migliaia)</b>	245.615		
<b>Patrimonio netto (k€)</b>	758.419		
<b>Utile/(perdita) (k€)</b>	3.776		
<b>Quota di possesso (%)</b>	0,11		
<b>Valore di carico (k€)</b>	81	18	99

La partecipazione è iscritta a valori di mercato; la flessione della voce rispetto all'esercizio precedente è prevalentemente dovuta all'ulteriore calo delle quotazioni di Unique.

### **Crediti verso imprese collegate**

La voce si contrae a seguito della conversione del prestito fruttifero (pari a 39 m\$) concesso ad Anton Airfood Inc. finalizzato all'incremento del 24% della quota partecipativa nella stessa, come meglio specificato alla nota "Partecipazioni in imprese collegate".

Al 31 dicembre la voce si riferisce interamente ai crediti di Autogrill Group Inc. verso le sue consociate.

### **Crediti verso altri**

Ammontano a 17.032 k€. Se ne evidenziano le principali componenti:

	<b>31.12.2003</b>		<b>31.12.2002</b>	
	<b>Entro 12 mesi</b>	<b>Oltre 12 mesi</b>	<b>Entro 12 mesi</b>	<b>Oltre 12 mesi</b>
Disponibilità fruttifere presso società petrolifere	-	5.249	-	4.860
Depositi cauzionali	289	3.482	280	8.035
Anticipazioni all'Erario italiano	-	2.574	-	3.701
Altri crediti	974	4.464	1.169	50.505
<b>Sub totale</b>	<b>1.263</b>	<b>15.769</b>	<b>1.449</b>	<b>67.101</b>
<b>Totale</b>		<b>17.032</b>		<b>68.550</b>



La riduzione della voce “Depositi cauzionali” è connessa all’estinzione di un deposito cauzionale di circa 5 m\$ costituito in relazione all’acquisizione di Anton Airfood Inc.

Le “Anticipazioni fruttifere all’Erario italiano” sono rivalutate secondo i medesimi criteri applicati alle indennità di fine rapporto di lavoro subordinato accantonate dalla Capogruppo (nell’esercizio pari al 3,2%).

Il recupero è iniziato nell’esercizio 2000 ma, in relazione alla impossibilità di determinarne con esattezza il piano, non ne è stata indicata la quota scadente entro 12 mesi.

La voce “Altri crediti” si riduce per l’intervenuta estinzione del deposito, pari a 47.000 k€, originariamente vincolato dalla Capogruppo a garanzia di un finanziamento concesso a HMSHost da Intesa BCI Canada e connesso all’acquisto della partecipazione in SMSI Travel Inc.

Considerata la prevedibile evoluzione dei rapporti ai quali afferiscono, le somme relative alla voce “Disponibilità fruttifere presso società petrolifere” saranno interamente incassate oltre il quinto esercizio prossimo; le somme riferite a “Depositi cauzionali” e ad “Altri crediti” saranno incassate oltre il quinto esercizio rispettivamente per 1.066 k€ e 240 k€.

### ***Altri titoli***

Ammontano a 295 k€, con un decremento di 12 k€ rispetto al 31 dicembre 2002 originato da rimborsi.

La voce si riferisce a titoli che si intende mantenere fino alla scadenza.

Prospetto delle variazioni nei conti delle immobilizzazioni dell'esercizio

(k€)	31 dicembre 2002						
	Valore		Valore	Variazione	Differenze		
Immobilizzazioni	lordo	Amm.to	netto	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi
Costi di impianto e ampliamento	3.420	(3.008)	412	-	(38)	38	(524)
Concessioni, licenze, marchi e similari	73.236	(33.243)	39.993	720	(1.591)	1.348	(404)
Avviamento	839.928	(292.616)	547.312	-	(110.971)	-	(193)
Differenze di consolidamento	360.850	(113.834)	247.016	95.311	(10.161)	-	-
Immobilizzazioni in corso	3.915	-	3.915	-	-	4.015	(81)
Altre	742.296	(493.486)	248.810	29.270	(81.331)	23.235	(42.679)
<b>Totale</b>	<b>2.023.645</b>	<b>(936.187)</b>	<b>1.087.458</b>	<b>125.301</b>	<b>(204.092)</b>	<b>28.636</b>	<b>(43.881)</b>

(k€)	31 dicembre 2002						
	Valore		Valore	Variazione	Differenze		
Immobilizzazioni	lordo	Amm.to	netto	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi
Terreni e fabbricati civili e industriali	170.356	(63.060)	107.296	-	(3.601)	2.598	(4.906)
Impianti e macchinari	165.312	(100.043)	65.269	-	(4.578)	14.310	(1.749)
Attrezzature industriali e commerciali	508.604	(389.790)	118.814	11.791	(44.113)	18.232	(26.075)
Beni gratuitamente devolvibili	280.479	(175.134)	105.345	8.575	-	17.949	(2.047)
Altri beni	42.270	(32.945)	9.325	675	(1.441)	2.488	(448)
Immobilizzazioni in corso e anticipi	88.668	-	88.668	41	(12.137)	91.891	(1.792)
<b>Totale</b>	<b>1.255.689</b>	<b>(760.972)</b>	<b>494.717</b>	<b>21.082</b>	<b>(65.870)</b>	<b>147.468</b>	<b>(37.017)</b>

(k€)	31 dicembre 2002						
	Valore		Valore	Variazione	Differenze		
Immobilizzazioni	lordo	Svalutaz.	netto	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi
Partecipazioni in imprese collegate	26.789	(7.304)	19.485	2.088	(1.577)	11	(7.221)
Partecipazioni in altre imprese	2.160	(1.710)	450	-	(141)	-	(221)
Altri titoli	307	-	307	-	(8)	-	(4)
Crediti verso altri	68.550	-	68.550	4.480	(2.193)	3.949	(57.754)
Crediti verso imprese collegate	38.225	-	38.225	-	(6.505)	-	(31.153)
<b>Totale</b>	<b>136.031</b>	<b>(9.014)</b>	<b>127.017</b>	<b>6.568</b>	<b>(10.424)</b>	<b>3.960</b>	<b>(96.353)</b>

NOTA INTEGRATIVA

Variazioni del valore lordo		Ammortamento / svalutazioni					31 dicembre 2003		
Altri		Variazione	Differenze				Valore		Valore
movimenti <sup>(1)</sup>	Totali	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi	Totali	lordo	Amm.to	netto
(135)	(659)	-	38	(154)	525	409	2.761	(2.599)	162
(2.123)	(2.050)	(206)	306	(8.266)	395	(7.771)	71.186	(41.014)	30.172
(15)	(111.179)	-	37.364	(51.155)	142	(13.649)	728.749	(306.265)	422.484
-	85.150	-	3.227	(42.063)	-	(38.836)	446.000	(152.670)	293.330
(3.834)	100	-	-	-	-	-	4.015	-	4.015
53.172	(18.333)	(17.437)	62.525	(76.943)	42.041	10.186	723.963	(483.300)	240.663
<b>47.065</b>	<b>(46.971)</b>	<b>(17.643)</b>	<b>103.460</b>	<b>(178.581)</b>	<b>43.103</b>	<b>(49.661)</b>	<b>1.976.674</b>	<b>(985.848)</b>	<b>990.826</b>

Variazioni del valore lordo		Ammortamento / svalutazioni					31 dicembre 2003		
Altri		Variazione	Differenze				Valore		Valore
movimenti <sup>(1)</sup>	Totali	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi	Totali	lordo	Amm.to	netto
450	(5.459)	-	1.468	(6.686)	1.231	(3.987)	164.897	(67.047)	97.850
237	8.220	-	2.907	(17.331)	1.260	(13.164)	173.532	(113.207)	60.325
21.307	(18.858)	(111)	39.828	(47.090)	23.847	16.474	489.746	(373.316)	116.430
2.671	27.148	(5.837)	-	(16.093)	1.665	(20.265)	307.627	(195.399)	112.228
748	2.022	(392)	1.049	(3.891)	405	(2.829)	44.292	(35.774)	8.518
(72.478)	5.525	-	-	-	-	-	94.193	-	94.193
<b>(47.065)</b>	<b>18.598</b>	<b>(6.340)</b>	<b>45.252</b>	<b>(91.091)</b>	<b>28.408</b>	<b>(23.771)</b>	<b>1.274.287</b>	<b>(784.743)</b>	<b>489.544</b>

Variazioni del valore lordo		Rettifiche di valore					31 dicembre 2003		
Altri		Variazione	Differenze				Valore	Rettifiche	Valore
movimenti <sup>(1)</sup>	Totali	perimetro	cambi	Incrementi	Decrementi	Totali	lordo	di valore	netto
(10.947)	(17.646)	-	-	498	-	(498)	9.143	(6.806)	2.337
-	(362)	-	108	-	(97)	11	1.798	(1.699)	99
-	(12)	-	-	-	-	-	295	-	295
-	(51.518)	-	-	-	-	-	17.032	-	17.032
-	(37.658)	-	-	-	-	-	567	-	567
<b>(10.947)</b>	<b>(107.196)</b>	<b>-</b>	<b>108</b>	<b>498</b>	<b>(97)</b>	<b>(509)</b>	<b>28.835</b>	<b>(8.505)</b>	<b>20.330</b>

(1) La colonna "Altri movimenti" si riferisce a riclassifiche derivanti dalle attività di riordino del libro cespiti da parte della controllata americana.

## Attivo circolante

### Rimanenze

Ammontano a 87.912 k€, con un decremento netto di 31 k€, al quale concorrono differenze di conversione (- 8.296 k€) e variazioni del perimetro di consolidamento per 1.179 k€.

La loro composizione è la seguente:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
Ristorazione e retail	83.898	84.922	(1.024)
Merci e articoli vari	4.014	3.021	993
<b>Totale</b>	<b>87.912</b>	<b>87.943</b>	<b>(31)</b>

L'incremento reale delle rimanenze è correlato alla dinamica dei ricavi e risente di un temporaneo aumento delle scorte di beni in Italia, originato da fattori contingenti.

L'ammontare delle rimanenze è esposto al netto del fondo svalutazione magazzino per 2.870 k€ (2.680 k€ al 31 dicembre 2002) stanziato in dipendenza delle valutazioni gestionali di obsolescenza delle rimanenze a lento rigiro.

### Crediti

#### *Crediti verso clienti*

Ammontano a 55.574 k€, con un decremento di 5.417 k€ rispetto alla fine del precedente esercizio, al quale hanno concorso differenze di conversione (-3.280 k€) e variazioni del perimetro di consolidamento (991k€).

I crediti sono prevalentemente originati da convenzioni per somministrazioni e da rapporti di affiliazione commerciale.

L'importo a bilancio include anche crediti in contenzioso per 4.682 k€ (4.587 k€ al 31 dicembre 2002) ed è al netto di svalutazioni per 8.857 k€ (9.996 k€ al 31 dicembre 2002). L'accantonamento al fondo svalutazione crediti dell'esercizio è ammontato a 4.435 k€ mentre l'utilizzo, prevalentemente relativo allo stralcio di crediti di dubbia esigibilità della Capogruppo e della consociata statunitense, ammonta a 3.879 k€. Le differenze di conversione hanno portato un decremento di 543 k€.

**Crediti verso altri**

La voce è così composta:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
Imposte anticipate	143.367	162.242	(18.875)
Altri:			
- Erario per acconti d'imposta	6.919	14.022	(7.103)
- fornitori	22.662	23.689	(1.027)
- Erario e Pubblica Amministrazione	523	872	(349)
- personale	3.083	2.921	162
- differenziali su operazioni gestione rischio cambi	6.468	4.742	1.726
- altri debitori	16.831	18.101	(1.270)
<b>Totale altri</b>	<b>56.487</b>	<b>64.347</b>	<b>(7.860)</b>
<b>Totale</b>	<b>199.854</b>	<b>226.589</b>	<b>(26.735)</b>

Le imposte anticipate si riferiscono per 99.791 k€ (121.785 k€ al 31 dicembre 2002) al gruppo HMSHost (ora Autogrill Group Inc.) nel quale sono generate prevalentemente in conseguenza del differente periodo di ammortamento fiscale delle migliorie su beni di terzi e di accantonamenti tassati per canoni di concessione. La variazione riflette anche differenze di conversione (-20.664 k€) e variazioni del perimetro di consolidamento (+3.265 k€). La contrazione netta delle imposte anticipate risulta prevalentemente dalla combinazione dell'effetto conversione (-20.664 k€), dalle prudenziali svalutazioni operate per complessive 3.565 k€ sulla consociata belga e austriaca e dall'incremento pari a 6.837 k€ riferito alla Capogruppo e prevalentemente connesso agli effetti del D.L. 209/02, che ripartisce su cinque esercizi la deduzione dall'imponibile fiscale delle svalutazioni di partecipazioni. Le verifiche della recuperabilità delle attività fiscali in discorso, sulla base delle prospettive di imponibilità futura della Capogruppo e di ciascuna partecipata, hanno generalmente confermato la previsione di congrui imponibili futuri. Sono quindi state apportate solo le prudenziali svalutazioni riferite sopra. Il rientro delle differenze temporanee e l'utilizzo delle perdite fiscali riportabili, all'origine delle imposte anticipate, risulta differito nel tempo. In particolare, la quota che rientrerà nel corso dell'esercizio è valutata in circa 28 m€.

L'attività fiscale esposta sarà recuperabile oltre il 5° esercizio prossimo per circa 70 m€. Peraltro, nel frattempo potrebbero originarsi, in particolare per le società statunitensi, ulteriori differenze deducibili nette.

La riduzione della voce "Erario per acconti di imposte" è prevalentemente riconducibile alla Capogruppo.

La Società infatti ha versato acconti d'imposta - sia nel 2002 che nel 2003 - applicando il metodo storico, basato sull'imponibile dell'esercizio precedente, che si sono quindi ridotti in relazione alla maggiore prossimità dell'imponibile fiscale 2003 al livello del 2002. I crediti verso fornitori sono prevalentemente riferibili ai premi da fornitori.

La voce "Differenziali su operazioni di gestione del rischio tassi di cambio" accoglie l'effetto della conversione al cambio corrente al 31 dicembre 2003 dei valori nozionali delle operazioni di copertura rischio cambio, in essere in tale data, rispetto al loro valore di acquisto.

La voce "Altri" accoglie prevalentemente crediti connessi a investimenti commerciali effettuati per conto dei concedenti o di subconcessionari; comprende inoltre crediti riferiti a incassi tramite carte di credito e a commissioni da incassare relative alla gestione di attività caratterizzate da proventi ad aggio oltre che a crediti verso società di assicurazioni.

La riduzione della voce rispetto all'anno precedente è dovuta all'incasso di crediti relativi a investimenti effettuati dalla consociata francese per conto del concessionario delle stazioni ferroviarie.

### Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

La voce si è azzerata in seguito al realizzo dei titoli obbligazionari in portafoglio al 31 dicembre 2002.

### Disponibilità liquide

Ammontano complessivamente a 142.544 k€ con un decremento di 27.462 k€ rispetto al 31 dicembre 2002 a cui contribuiscono le differenze di conversione per 14.339 k€.

In particolare i depositi bancari e postali diminuiscono di 18.208 k€, di cui 13.039 k€ per differenze di conversione, a 104.215 k€, di cui 8.576 k€ relativi alle società di nuovo consolidamento; la voce “Denaro e valori in cassa”, che comprende la fisiologica dotazione di contanti presso i punti di vendita e le somme in corso di accreditamento, decresce di 9.254 k€ a 38.329 k€.

### Ratei e risconti attivi

Ammontano a 110.923 k€, con un decremento di 15.752 k€ rispetto al 31 dicembre 2002.

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
<b>Ratei attivi</b>			
Interessi su operazioni gestione rischio cambio e tasso	3.895	6.397	(2.502)
Altri ratei attivi	804	5.014	(4.210)
<b>Totale ratei</b>	<b>4.699</b>	<b>11.411</b>	<b>(6.712)</b>
Disaggi di emissione su prestiti	88.077	95.587	(7.510)
<b>Risconti attivi</b>			
Canoni di locazione e concessione	9.955	10.842	(887)
Altri	8.192	8.835	(643)
<b>Totale risconti</b>	<b>18.147</b>	<b>19.677</b>	<b>(1.530)</b>
<b>Totale ratei e risconti</b>	<b>110.923</b>	<b>126.675</b>	<b>(15.752)</b>

Le nuove entità consolidate contribuiscono al saldo dei risconti per 1.163 k€ di cui 707 k€ per canoni di locazione e concessione. Gli “Altri ratei attivi” si riducono per effetto di differenti scadenziamenti contrattuali in essere presso la partecipata svizzera. I “Disaggi di emissione” si riferiscono al prestito obbligazionario zero coupon convertibile emesso da Autogrill Finance SA a sconto sul valore nominale (c.d. “OID”). Sono ammortizzati - a quote crescenti per effetto della capitalizzazione degli interessi impliciti - lungo la durata del prestito, quindicennale, adeguando l’importo della voce in contropartita agli oneri finanziari. I risconti di canoni di locazione e concessione sono originati dalla corresponsione anticipata di canoni, per lo più soggetti a conguaglio successivo su base mensile o annuale.

La voce “Altri risconti” si riferisce prevalentemente alla sospensione di imposte indirette e locali e di canoni di manutenzione corrisposti anticipatamente oltre che alla sospensione dei costi per l’emissione dei titoli obbligazionari effettuata dalla controllata statunitense (si veda pag. 84) per un importo pari a 1.508 k€. I ratei e risconti sopra esposti scadranno entro i prossimi 12 mesi, fatta eccezione per l’importo di 3.246 k€, in prevalenza riferito a canoni di locazione e concessione di competenza di esercizi successivi, e alla sospensione dei suddetti costi per l’emissione dei titoli obbligazionari. Le differenze di conversione comportano una riduzione di 209 k€ nei ratei e di 2.348 k€ nei risconti.

**Commento alle principali voci del passivo**

**Patrimonio netto**

**Capitale Sociale**

Il Capitale Sociale di Autogrill SpA, interamente sottoscritto e versato, ammonta a 132.288 k€ ed è costituito da 254.400.000 azioni ordinarie del valore unitario di 0,52 €.

L'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 30 aprile 1999 ha deliberato l'aumento del Capitale Sociale mediante l'emissione di azioni ordinarie sino a un massimo di 33.500.000 azioni al servizio del prestito obbligazionario convertibile di nominali 471.055.000 € emesso il 15 giugno 1999 dalla controllata Autogrill Finance SA, che ha generato un incasso di 349.993.865 €, al netto degli interessi impliciti e al lordo delle spese di emissione.

In relazione alle condizioni alle quali è stata realizzata detta operazione, il numero massimo di azioni che potranno essere emesse al servizio della conversione del prestito ammonta a circa 24.475.000 azioni. Si rammenta che il diritto alla conversione è esercitabile dal portatore delle obbligazioni in qualunque momento della vita del prestito. Le azioni componenti il Capitale Sociale sono trattate sul mercato telematico delle Borse Valori italiane dal 1° agosto 1997.

**Riserva legale**

Ammonta a 1.712 k€, e resta invariata rispetto al 31 dicembre 2002.

**Altre riserve**

Sono pari a 77.257 k€ e includono la riserva di conversione, negativa per 14.925 k€.

La movimentazione del patrimonio netto consolidato è così riassunta:

**Prospetto delle variazioni avvenute nell'esercizio nei conti di patrimonio netto consolidato**

(k€)	Capitale Sociale	Riserve di rivalutazione	Riserva legale	Altre riserve e utili indivisi	Risultato dell'esercizio	Totale
<b>Saldi al 31.12.2001</b>	<b>132.288</b>	<b>13.618</b>	<b>1.712</b>	<b>81.339</b>	<b>(12.852)</b>	<b>216.105</b>
Destinazione risultato 2001	-	(13.618)	-	766	12.852	-
Differenze di conversione e altri movimenti	-	-	-	(4.427)	-	(4.427)
Risultato dell'esercizio	-	-	-	-	7.463	7.463
<b>Saldi al 31.12.2002</b>	<b>132.288</b>	<b>-</b>	<b>1.712</b>	<b>77.678</b>	<b>7.463</b>	<b>219.141</b>
Destinazione risultato 2002	-	-	-	7.463	(7.463)	-
Differenze di conversione e altri movimenti	-	-	-	(7.884)	-	(7.884)
Risultato dell'esercizio	-	-	-	-	50.174	50.174
<b>Saldi al 31.12.2003</b>	<b>132.288</b>	<b>-</b>	<b>1.712</b>	<b>77.257</b>	<b>50.174</b>	<b>261.431</b>

Si espone di seguito il prospetto di raccordo tra patrimonio netto e risultato di esercizio di Autogrill SpA e i corrispondenti valori consolidati al 31 dicembre 2003.

(k€)	Risultato netto	Patrimonio netto
<b>Bilancio di Autogrill SpA</b>	<b>13.495</b>	<b>142.024</b>
Eliminazione dell'effetto di poste di natura fiscale registrate dalla Capogruppo	(1.351)	21.146
Adeguamento dei criteri di valutazione della Capogruppo	30	82
Effetti dello storno di utili infragruppo su cessioni di immobilizzazioni	-	(1.722)
Insussistenza di imposte differite per effetto di modifiche normative	31.800	31.800
Effetto del consolidamento dei bilanci delle controllate, rettificati per uniformare i criteri di valutazione a quelli di Gruppo ed eliminare gli effetti di trasferimenti di partecipazioni tra società del Gruppo	6.200	68.101
<b>Bilancio consolidato di Gruppo</b>	<b>50.174</b>	<b>261.431</b>

### Fondi per rischi e oneri

La composizione al 31 dicembre 2003 e i movimenti intervenuti nel periodo relativamente ai fondi per rischi e oneri sono dettagliati nel prospetto seguente.

(k€)	Saldo al 31.12.2002	Altri movimenti	Accantonamenti	Utilizzi	Saldo al 31.12.2003
<b>Fondi per trattamenti di quiescenza e simili</b>	<b>10.552</b>	<b>(718)</b>	<b>592</b>	<b>(919)</b>	<b>9.507</b>
<b>Fondi per imposte</b>	<b>61.888</b>	<b>(656)</b>	<b>2.896</b>	<b>(37.988)</b>	<b>26.140</b>
<b>Altri fondi</b>					
Per oneri di ripristino	17.120	(93)	3.619	(3.068)	17.578
Per rischi su vertenze legali e altri	12.931	(346)	5.387	(2.871)	15.101
Per oneri diversi	7.554	791	201	(194)	8.352
<b>Totale altri fondi</b>	<b>37.605</b>	<b>352</b>	<b>9.207</b>	<b>(6.133)</b>	<b>41.031</b>
<b>Totale</b>	<b>110.045</b>	<b>(1.022)</b>	<b>12.695</b>	<b>(45.040)</b>	<b>76.678</b>

Gli importi esposti nella colonna "Altri movimenti" si riferiscono alla differenza di conversione sui saldi iniziali. Come anticipato nella sezione "Criteri di redazione", l'importo riferito al saldo al 31 dicembre 2002 della voce "Fondi per rischi su vertenze legali e altri rischi" differisce da quello originariamente pubblicato in quanto include l'importo di 4.433 k€, relativo a un fondo di autoassicurazione della consociata statunitense, precedentemente classificato alla voce ratei passivi.

### Fondi per trattamento di quiescenza e simili

La riduzione di 1.045 k€ è essenzialmente dovuta all'effetto conversione.



### Fondi per imposte

Comprendono principalmente imposte differite iscritte a fronte di rettifiche di consolidamento (13,8 m€) e della rivalutazione di immobili olandesi effettuata precedentemente alla loro acquisizione da parte del Gruppo (5 m€); comprendono inoltre 2,5 m€ per contenziosi in corso sulle imposte indirette di società statunitensi e della Capogruppo, e 1,3 m€ per gli oneri stimati per la definizione automatica (c.d. “tombale”) per le imposte dirette e assimilate dell’esercizio 2002 delle società italiane, ai sensi della L. 350/2003.

Gli utilizzi dell’esercizio sono prevalentemente riferiti:

- all’accertamento dell’insussistenza pari a 31,8 m€ della passività iscritta negli esercizi precedenti in relazione alla possibile imposizione fiscale di storni di svalutazioni di partecipazioni dedotte dalla Capogruppo. La recente riforma fiscale ha infatti introdotto anche in Italia la “Participation exemption”. La norma transitoria limita l’imposizione alle plusvalenze realizzate nel biennio 2004-2005 in ciascuna partecipazione, sino a concorrenza delle svalutazioni operate sulla stessa e dedotte nel biennio 2002-2003. La passività è stata integralmente stornata in quanto non si prevede che tale ipotesi possa realizzarsi;
- alla liquidazione degli oneri per la definizione automatica ex art. 9 L. 289/2002 (c.d. “tombale”) delle possibili contestazioni relative alle imposte dirette per gli esercizi 1998-2001 della Capogruppo e di altre controllate italiane pari a 4,6 m€. Il residuo fondo copre il possibile onere per la definizione dei rilievi emersi a seguito di una verifica generale sull’esercizio 1999 effettuata nel corso del 2003 dalla Direzione Regionale delle Entrate. Il Processo Verbale di Costatazione emesso il 17 novembre 2003, in particolare, contesta l’indebita detrazione e il mancato assoggettamento a IVA per complessivi 3.747 k€. La Società sta valutando le modalità più opportune di definizione del contenzioso.

### Fondi per rischi su vertenze legali

Sono stanziati a fronte del rischio di soccombenza in contenziosi che interessano le società del Gruppo tenendo conto delle valutazioni dei consulenti legali del Gruppo nelle controversie.

La voce flette per l’effetto conversione e per la positiva evoluzione di taluni rischi commerciali.

Per continuità di informazione, si segnala che il giudizio di primo grado ha rigettato l’istanza della succursale italiana di McDonald’s, che aveva impugnato il lodo arbitrale a lei sfavorevole nella lite instaurata con Autogrill SpA.

Al medesimo fine, si segnala anche la favorevole sentenza emessa dalla corte di Bruxelles in riferimento all’azione risarcitoria cui una consociata belga stava resistendo, intentata dalla società che le cedette le proprie attività di ristorazione nei centri commerciali in Belgio e Lussemburgo. La corte ha rigettato l’opposizione della controparte e, per quanto sia ancora appellabile, i legali che assistono la consociata ne ritengono remota la possibilità, supportando la mancanza di specifico accantonamento a fronte del petitum di 10 m€.

### Fondi per oneri di ripristino

Rappresentano la passività di prevedibile sostenimento per assicurare lo stato di conservazione contrattualmente pattuito dei beni devolvibili o in uso in virtù di locazioni.

### Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

La movimentazione della voce in oggetto è riportata di seguito. La voce "Altri movimenti" si riferisce alla differenza di conversione sui saldi iniziali.

(k€)	31.12.2003	31.12.2002
<b>Consistenza iniziale</b>	<b>91.336</b>	<b>86.851</b>
Incremento per accantonamento dell'esercizio	15.996	15.740
Decrementi per utilizzi e storni dell'esercizio	(11.553)	(9.674)
Altri movimenti	(1.662)	(1.581)
<b>Consistenza finale</b>	<b>94.117</b>	<b>91.336</b>

### Debiti

Ammontano complessivamente a 1.623.440 k€ (1.926.908 k€ al 31 dicembre 2002).  
Se ne illustrano nel seguito le componenti.

### Obbligazioni

L'importo si riferisce ai titoli obbligazionari emessi in data 23.01.2003 da parte di HMSHost per complessivi 370 m\$. L'emissione - garantita da Autogrill SpA - si compone di tre tranche rispettivamente di 44, 60 e 266 m\$ con scadenza a 7, 8 e 10 anni, è stata realizzata a tasso fisso (rispettivamente 5,38%, 5,66% e 6,00%), con spread di 185, 190 e 195 sopra i corrispondenti titoli di stato americani.

Il regolamento del Private Placement prevede la periodica osservazione del mantenimento entro soglie prestabilite dei valori di indici finanziari riferiti al grado di copertura del debito e degli interessi, nonché al rapporto fra indebitamento finanziario netto e mezzi propri. Al 31 dicembre 2003 tali requisiti risultavano pienamente adempiuti.

### Obbligazioni convertibili

Ammontano a 471.055 k€ e rappresentano il valore nominale del prestito emesso da Autogrill Finance SA il 15 giugno 1999. Esso corrisponde all'importo da rimborsare alla scadenza, posta a 15 anni dall'emissione. Poiché il prestito è privo di cedola, al collocamento ha generato un incasso netto decurtato del rendimento implicito (c.d. "OID"), stabilito nel 2% nominale annuo, a capitalizzazione semestrale. La conversione può essere richiesta dai sottoscrittori in ogni tempo, fatta eccezione per alcuni periodi di sospensione tecnica.

Il prestito è rimborsabile anticipatamente, su iniziativa dell'emittente, a decorrere dal 5° anniversario e, su iniziativa del portatore, al 5° e al 10° anniversario. In tali ipotesi sarebbe rimborsato il valore maturato sino al momento dell'esercizio dell'opzione, in modo da assicurare un rendimento annuo pari al 2% originariamente pattuito.

In particolare, in corrispondenza del 5° anniversario, ricorrente il 15 giugno 2004, l'importo da corrispondere per il rimborso integrale del prestito ammonterebbe a 386,4 m€, mentre il prezzo di conversione risulterebbe pari a 15,789 € per azione.

Le probabilità di esercizio delle diverse opzioni sono correlate alla dinamica del corso di Borsa dell'azione di compendio rispetto al prezzo di conversione.

Al 31 dicembre 2003 quest'ultimo evidenziava un premio del 40% circa sul corso dell'azione, rispetto al 30% dell'emissione.

La quota degli interessi passivi di competenza di periodi successivi a quello consuntivato è oggetto di sconto, al 31 dicembre 2003, pari a 88.077 k€.

#### Debiti verso banche

Ammontano a 237.530 k€ con un decremento di 559.948 rispetto al 31 dicembre 2002.

Le società neo-consolidate contribuiscono al saldo totale per un importo di 1.700 k€.

Saldo al 31.12.2003 (k€)	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Totale
C/c bancario e finanziamenti a breve termine	35.649	-	35.649
Mutui con garanzia reale	131	1.824	1.955
Finanziamenti a medio/lungo termine senza garanzia reale	178.898	21.028	199.926
<b>Totale</b>	<b>214.678</b>	<b>22.852</b>	<b>237.530</b>

Saldo al 31.12.2002 (k€)	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Totale
C/c bancario e finanziamenti a breve termine	36.829	-	36.829
Mutui con garanzia reale	441	5.616	6.057
Finanziamenti a medio/lungo termine senza garanzia reale	427.440	327.152	754.592
<b>Totale</b>	<b>464.710</b>	<b>332.768</b>	<b>797.478</b>

Al decremento hanno concorso le differenze di conversione (-91.485 m€) e l'emissione del prestito obbligazionario del valore nominale di 370 m\$ descritto nella pagina precedente.

I mutui con garanzia reale sono relativi alle entità operanti in Belgio e Svizzera. Le rate scadenti oltre il quinto esercizio ammontano a 1.301 k€.

Al 31 dicembre 2003 le linee di credito bancarie concesse al Gruppo risultavano utilizzate per il 42% circa.

In particolare, scadranno per circa 473 m€ nel 2004 e per 25 m€ nel 2007.

I debiti verso banche sono regolati a tassi variabili.

Il 30 dicembre 2003 la Società ha conferito un mandato per la sindacazione di un prestito per complessivi 800 m€, contenente l'impegno delle due banche mandatarie a concedere i finanziamenti in parti uguali.

Si prosegue, pertanto, nel consolidamento delle forme di copertura del fabbisogno finanziario del Gruppo, dopo la riferita emissione del "Private Placement". Il prestito sindacato, stipulato il 19 marzo 2004, è articolato in tranche finalizzate:

- alla sostituzione di finanziamenti a breve in scadenza;
- al finanziamento a medio termine di eventuali ulteriori fabbisogni;
- alla copertura del possibile fabbisogno derivante dall'esercizio della put option, esercitabile il 15 giugno 2004, da parte dei possessori del prestito obbligazionario emesso nel 1999 da Autogrill Finance SA.

La durata delle tranche varia dai 12 mesi ai cinque anni, per una media ponderata di tre anni.

La politica di gestione del rischio di tasso e di cambio è descritta alla voce "Conti d'ordine".

#### Debiti verso altri finanziatori

Ammontano a 8.668 k€ (10.651 k€ al 31 dicembre 2002).

Comprendono debiti relativi a locazioni finanziarie e al finanziamento - infruttifero - per l'acquisto di attrezzature informatiche da parte della Capogruppo.

Per 5.330 k€ scadranno oltre i prossimi 12 mesi, di cui 3.338 k€ oltre il quinto anno.

#### Debiti verso fornitori

Ammontano a 406.681 k€ di cui 13.773 k€ si riferiscono alle società neo-consolidate.

Rispetto al 31 dicembre 2002, diminuiscono di 38.015 k€, dei quali 30.308 k€ ascrivibili alla variazione del rapporto di conversione. La voce sconta anche una diversa tempificazione degli investimenti e la conformazione dei contratti di fornitura italiani alla specifica direttiva comunitaria.

#### Debiti verso imprese collegate

L'azzeramento della voce è riconducibile al consolidamento di Anton Airfood Inc.

#### Debiti tributari

Ammontano a 42.428 k€ e sono così composti:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
Imposte sul reddito dell'esercizio e imposte indirette	30.370	20.368	10.002
Ritenute	9.430	8.980	450
Altri debiti	2.628	3.260	(632)
<b>Totale</b>	<b>42.428</b>	<b>32.608</b>	<b>9.820</b>

La componente imposte indirette è prevalentemente costituita dal debito corrente per imposte indirette gravanti sulle attività statunitensi e dal debito IVA della Capogruppo.

L'incremento della voce "Imposte sul reddito dell'esercizio e imposte indirette" si riferisce in prevalenza ad Autogrill Group Inc. a seguito all'incremento della sua base imponibile. Sul totale della voce la variazione dell'area di consolidamento contribuisce per 130 k€.

#### Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale

Sono interamente correnti e così composti:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
INPS e altri enti italiani	14.336	14.565	(229)
Istituti di previdenza vari esteri	13.789	11.724	2.065
<b>Totale</b>	<b>28.125</b>	<b>26.289</b>	<b>1.836</b>

Come anticipato nella sezione “Criteri di redazione”, l’importo riferito al 31 dicembre 2002 relativo alla voce “Istituti di previdenza esteri” differisce da quello originariamente pubblicato, in quanto include l’importo di 9.113 k€ relativo alla controllata francese precedentemente classificato fra gli “Altri debiti”.

**Altri debiti**

Risultano così composti:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
<b>Debiti verso il personale</b>	<b>92.656</b>	<b>98.369</b>	<b>(5.713)</b>
<b>Altri</b>			
Clienti per note di credito da emettere	1.684	1.916	(232)
Differenziali su operazioni gestione cambi	502	7.303	(6.801)
Debiti finanziari su operazioni derivate	20.863	-	20.863
Debiti diversi	19.867	31.821	(11.954)
<b>Totale altri</b>	<b>42.916</b>	<b>41.040</b>	<b>1.876</b>
<b>Totale</b>	<b>135.572</b>	<b>139.409</b>	<b>(3.837)</b>

Le variazioni della voce scontano l’effetto di differenze di conversione per -11.277 k€ di cui -9.288 k€ relativa ai debiti verso il personale e -1.988 k€ ad altri debiti, nonché l’effetto di variazioni del perimetro di consolidamento di +7.802 k€, di cui +5.993 k€ relative ai debiti verso il personale.

La voce “Differenziali su operazioni gestione cambi” accoglie l’effetto della conversione al cambio corrente al 31 dicembre 2003 dei valori nozionali delle operazioni di copertura rischio cambio, in essere a tale data, rispetto al loro valore di acquisto. La natura della voce “Debiti finanziari su operazioni derivate” è commentata nella nota ai “Conti d’ordine”.

La voce residuale “Debiti diversi” si riduce, oltre che per differenze di conversione pari a 1.988 k€, per l’estinzione del debito relativo alle componenti del prezzo di acquisto di Autogrill Schweiz AG a liquidazione o regolazione differita (17.456 k€). La voce include la passività, pari a 3.876 k€, relativa ai piani di incentivazione del personale di Host Marriott Corporation, società che in origine controllava HMSHost e che con essa aveva realizzato uno specifico accordo, risolto al momento dell’acquisizione da parte di Autogrill. Tale passività sarà estinta gradualmente nel tempo, secondo la maturazione del diritto in capo ai dipendenti di Host Marriott Corporation.

La voce include debiti con scadenza oltre l'esercizio successivo, ma non oltre il quinto, per 7.414 k€.

### **Ratei e risconti passivi**

Risultano così composti:

<b>(k€)</b>	<b>31.12.2003</b>	<b>31.12.2002</b>	<b>Variazione</b>
<b>Ratei passivi</b>			
Premi assicurazione	214	533	(319)
Interessi passivi	7.793	1.576	6.217
Interessi su operazioni gestione rischio cambio e tasso	3.793	7.419	(3.626)
Canoni di locazione	1.853	3.922	(2.069)
Altri	2.822	1.434	1.388
<b>Totale ratei</b>	<b>16.475</b>	<b>14.884</b>	<b>1.591</b>
<b>Risconti passivi</b>	<b>6.186</b>	<b>3.977</b>	<b>2.209</b>
<b>Totale</b>	<b>22.661</b>	<b>18.861</b>	<b>3.800</b>

I ratei per canoni di locazione rappresentano il frutto della normalizzazione dei canoni minimi garantiti relativi a talune concessioni, contrattualmente crescenti nel tempo.

La voce "Interessi passivi" si incrementa perché include l'accantonamento degli interessi sul prestito obbligazionario emesso dalla controllata statunitense di cui si è data informativa a pag. 84.

La quota scadente oltre il prossimo esercizio ammonta a 8.907 k€, di cui 7.877 k€ oltre il quinto, quest'ultima riferita agli interessi passivi sopramenzionati.

**Conti d'ordine**

La voce è così composta:

(k€)	31.12.2003	31.12.2002	Variazione
Fidejussioni prestate a favore di terzi	41.088	32.204	8.884
Garanzie reali prestate per debiti iscritti in bilancio	2.354	49.354	(47.000)
Impegni di acquisto e di vendita	1.033.884	869.529	164.355
Altri conti d'ordine	26.014	40.775	(14.761)
<b>Totale</b>	<b>1.103.340</b>	<b>991.862</b>	<b>111.478</b>

Le fidejussioni a favore di terzi rappresentano prevalentemente i rischi di regresso sulle garanzie bancarie rilasciate nell'interesse della Società a favore di controparti commerciali, secondo le consuetudini del mercato.

Le garanzie reali prestate per debiti iscritti in bilancio si riferiscono a ipoteche iscritte su terreni e fabbricati di una consociata belga a garanzia di mutui. La riduzione, rispetto al periodo di confronto, di 47.000 k€ è dovuta all'intervenuta estinzione del deposito originariamente vincolato dalla Capogruppo a garanzia di un finanziamento bancario concesso alla consociata americana.

Gli impegni riportano:

- per 384.430 k€ (381.972 k€ al 31 dicembre 2002) il valore nozionale dei contratti per la gestione del rischio di cambio;
- per 641.536 k€ (487.557 k€ al 31 dicembre 2002) il valore nozionale dei contratti per la gestione del rischio tassi di interesse;
- per 7,918 k€ il prezzo pattuito per l'acquisto della residua quota del 5% di Anton Airfood Inc., da perfezionare entro la fine del 2005.

La politica finanziaria del Gruppo considera di particolare rilievo la gestione e il controllo dei rischi finanziari, che possono significativamente condizionare la redditività aziendale.

La gestione dei rischi finanziari è unitaria per l'intero Gruppo. Le singole società coprono, secondo la policy di Gruppo, la propria esposizione al rischio di cambio. In relazione al merito di credito loro riconosciuto, invece, la gestione dei rischi del tasso di interesse è effettuata dalla Capogruppo e da Autogrill Overseas SA.

L'esposizione a entrambi i rischi ha raggiunto un livello significativo per effetto dell'acquisizione di HMSHost, nel settembre 1999. Il valore della transazione fu prossimo a 1 miliardo di dollari, finanziato con prestiti a tasso variabile. Il Gruppo definì, quindi, una politica mirante alla copertura pressoché integrale del rischio di cambio e di stabilizzazione degli oneri finanziari.

Per conseguire quest'ultimo obiettivo, il Gruppo ha implementato una strategia di contenimento dell'esposizione alle fluttuazioni dei tassi di interesse in un range compreso fra il 40% e il 60% dell'indebitamento totale.

Gli strumenti finanziari cui si è fatto ricorso rientrano principalmente nelle categorie contrattuali di "Interest Rate Swaps", "Forward Rate Agreement", "opzioni su tassi", con eventuale combinazione di tali strumenti. Tipicamente, si è proceduto alla stipula di Interest Rate Swap che trasformano sinteticamente il tasso variabile sui finanziamenti in un tasso fisso.

Con l'obiettivo di consolidare le fonti di finanziamento, il 23 gennaio 2003 finanziamenti a tasso variabile per 370 m\$ sono stati sostituiti dal "Private Placement" che, per ottimizzarne le condizioni di collocamento, paga cedole fisse. Si è così determinata una copertura pressoché integrale dell'esposizione.

L'elevato differenziale fra tasso a breve e tasso a lungo termine ha indotto il Gruppo ad adottare strategie di variabilizzazione di una parte del "Private Placement", segnatamente per la scadenza decennale, con l'obiettivo di contenere gli oneri finanziari correnti.

A tale fine sono state vendute opzioni per entrare in Interest Rate Swap che trasformassero sinteticamente la cedola fissa in variabile. All'inizio dell'esercizio 2004 è stata avviata una revisione della politica di gestione dei rischi finanziari, che incorpora anche l'obiettivo di conformazione agli IAS/IFRS, di prossima introduzione.

In tale ambito, la società del Gruppo che li aveva stipulati ha proceduto alla risoluzione dei contratti di variabilizzazione, con un esborso di 12,5 m\$ (10 m€) stanziato nel bilancio dell'esercizio 2003.

La medesima società ha inoltre speso nell'esercizio le minusvalenze maturate su altri strumenti finanziari (su tassi e su cambi) non conformi alla policy, pari a ulteriori 13,6 m\$ (10,8 m€).

I residui strumenti finanziari derivati contratti dal Gruppo fissano il tasso di interesse su nozionali di complessivi 482 m\$ a un tasso medio del 5,3% lungo una durata media di 5,4 anni.

Il soprannominato valore nozionale delle operazioni in essere al 31 dicembre 2003 non costituisce misura dell'esposizione al rischio, che è limitata ai soli flussi di interesse da incassare di volta in volta.

I contratti derivati sono stati stipulati con controparti scelte tra quelle finanziariamente più solide al fine di ridurre al minimo il rischio di inadempienza contrattuale.

La politica di gestione del rischio di cambio ha comportato per la Società la copertura integrale dei finanziamenti denominati in divisa diversa da quella di conto. Gli strumenti finanziari utilizzati a tale scopo sono tipicamente vendite a termine di divisa.

Al 31 dicembre 2003, la valutazione a mercato dei contratti di Interest Rate Swap, rientranti negli obiettivi di gestione del rischio individuati dalla Direzione, risulta minusvalente per 26,4 m€ (-23,6 m€ al 31 dicembre 2002), mentre per i contratti su divise è plusvalente di 2 m€.

La voce "Altri conti d'ordine" si riferisce al valore di beni di terzi in uso o in deposito presso le società del Gruppo.



**Commento alle principali voci del Conto economico consolidato**

**Valore della produzione**

**Ricavi delle vendite e delle prestazioni**

I ricavi realizzati ammontano a 3.180.742 k€, così ripartiti per settore di attività:

(k€)	2003	2002	Variazione
Ristorazione	2.376.390	2.529.643	(153.253)
Retail	743.720	766.041	(22.321)
Hotellerie	21.322	24.466	(3.144)
Vendite a terzi e ad affiliati	39.310	36.157	3.153
<b>Totale</b>	<b>3.180.742</b>	<b>3.356.307</b>	<b>(175.565)</b>

Il confronto col 2002 è influenzato dalla fluttuazione del cambio \$/€, che ha determinato una contrazione di 295.940 k€, e dalla variazione dell'area di consolidamento; le società neo-consolidate contribuiscono al totale per 73.247 k€.

Si rimanda alla relazione sulla gestione per i commenti sull'andamento delle vendite e per l'analisi del fatturato per area geografica.

La voce "Retail" include, per un importo di 40.530 k€, il ricavo di vendita di carburanti effettuata in prevalenza presso le aree di servizio autostradali svizzere e italiane. Nel prospetto sintetico commentato nella relazione sulla gestione tali ricavi sono riclassificati fra gli altri ricavi e proventi, al netto dei relativi costi di acquisto.

**Altri ricavi e proventi**

La variazione dell'area di consolidamento incrementa il saldo di 1.695 k€, mentre la differenza di conversione lo diminuisce per 4.720 k€.

Sono così composti:

(k€)	2003	2002	Variazione
Contributi promozionali da fornitori	26.688	25.369	1.319
Compensi distribuzione giornali	8.095	17.232	(9.137)
Canoni di locazione d'azienda	10.603	10.887	(284)
Canoni di affiliazione	5.244	5.205	39
Recupero costi da terzi	3.021	3.831	(810)
Plusvalenze da cessioni immobilizzazioni materiali	13.833	337	13.496
Altri proventi	20.415	23.821	(3.406)
<b>Totale</b>	<b>87.899</b>	<b>86.682</b>	<b>1.217</b>

La diminuzione della voce "Compensi distribuzione giornali" è riconducibile a una differente qualificazione, per l'esercizio 2003, di parte del provento percepito che ne ha comportato la diretta imputazione a riduzione dei costi di acquisto.

Le “Plusvalenze da cessioni immobilizzazioni materiali” comprendono l’importo di 11.719 k€, relativo alla plusvalenza realizzata dalla Capogruppo attraverso la cessione dell’immobile sito in Via Orefici a Milano.

La componente “Altri proventi” si riferisce prevalentemente a commissioni relative alla gestione di attività caratterizzate da proventi ad aggio e a regolazioni attive di stanziamenti di esercizi precedenti. La diminuzione è principalmente relativa alla riduzione di quest’ultima componente nella Capogruppo.

### **Costi della produzione**

#### **Per acquisti di materie prime, sussidiarie e di merci**

Ammontano a 1.113.299 k€ di cui 20.787 k€ ascrivibili alla variazione dell’area di consolidamento.

La composizione è la seguente:

<b>(k€)</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>Variazione</b>
Ristorazione e retail	1.041.802	1.099.088	(57.286)
Materiali diversi	71.497	78.039	(6.542)
<b>Totale</b>	<b>1.113.299</b>	<b>1.177.127</b>	<b>(63.828)</b>

Analogamente ai ricavi, il confronto col 2002 è influenzato dalla fluttuazione del cambio \$/€ che ha determinato un incremento di 84.876 k€.

**Per servizi e per godimento di beni di terzi**

Sono così composti:

<b>(k€)</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>Variazione</b>
<b>Costi per servizi</b>			
Servomezzi	61.994	67.025	(5.031)
Costi di manutenzione	47.437	52.154	(4.717)
Servizi di pulizia e disinfestazione	30.406	28.379	2.027
Consulenze e prestazioni professionali	25.000	26.565	(1.565)
Pubblicità e ricerche di mercato	16.321	20.543	(4.222)
Spese viaggio	19.313	20.062	(749)
Costi di deposito e di trasporto	14.538	15.182	(644)
Assicurazioni	19.702	19.133	569
Commissioni su incasso con carta di credito	11.980	12.816	(836)
Postali e telefoniche	11.737	11.749	(12)
Lavoro interinale	3.113	8.507	(5.394)
Trasporto valori	4.340	4.703	(363)
Vigilanza	4.446	4.428	18
Costi di recruiting	2.263	2.918	(655)
Spese servizi bancari	3.254	3.761	(507)
Formazione personale dipendente	2.341	2.797	(456)
Altre prestazioni e servizi	32.821	39.272	(6.451)
<b>Totale costi per servizi</b>	<b>311.006</b>	<b>339.994</b>	<b>(28.988)</b>
<b>Costo per godimento di beni di terzi</b>			
Costi per affitti e concessioni	364.385	385.974	(21.589)
Noleggi e locazioni di beni mobili	11.116	18.802	(7.686)
Royalties per uso marchi	44.477	49.368	(4.891)
<b>Totale costo per godimento di beni di terzi</b>	<b>419.978</b>	<b>454.144</b>	<b>(34.166)</b>
<b>Totale</b>	<b>730.984</b>	<b>794.138</b>	<b>(63.154)</b>

La variazione dell'area di consolidamento determina un incremento dei costi per servizi del semestre per 8.533 k€, prevalentemente riferiti a costi per manutenzione (1.709 k€), utenze (1.018 k€), consulenze (866 k€), commissioni carte di credito (820 k€) e dei costi per godimento di beni di terzi per 9.561 k€ di cui 8.174 relativi a canoni di concessione. L'impatto della fluttuazione del cambio è pari a 29.028 k€ per i servizi e 53.678 k€ per i costi per godimento di beni di terzi.

### Per il personale

Il costo per il personale è complessivamente pari a 955.707 k€. La variazione dell'area di consolidamento contribuisce al saldo per 24.313 k€ e le differenze di conversione riducono l'importo per 95.282 k€.

(k€)	2003	2002	Variazione
Retribuzioni	758.685	821.022	(62.337)
Oneri sociali	131.337	140.567	(9.230)
TFR e simili	15.996	15.740	256
Altri costi	49.689	53.597	(3.908)
<b>Totale</b>	<b>955.707</b>	<b>1.030.926</b>	<b>(75.219)</b>

Gli aumenti di produttività realizzati hanno contenuto la crescita della voce rispetto a quella registrata nei ricavi. L'organico medio, espresso in personale equivalente a tempo pieno, ha raggiunto il livello di 36.460 unità (37.059 nell'esercizio 2002).

### Ammortamenti e svalutazioni

Sono complessivamente pari a 274.107 k€ e così composte, con un decremento netto di 6.859 k€, di cui 19.528 k€ ascrivibile alla variazione dell'area di consolidamento:

(k€)	2003	2002	Variazione
<b>Ammortamenti</b>			
Immobilizzazioni immateriali	169.868	173.702	(3.834)
Immobilizzazioni materiali	66.850	70.254	(3.404)
Immobilizzazioni materiali beni gratuitamente devolvibili	16.064	16.233	(169)
Svalutazione di immobilizzazioni materiali e immateriali	16.890	14.121	2.769
Svalutazione dei crediti (attivo circolante)	4.435	6.656	(2.221)
<b>Totale</b>	<b>274.107</b>	<b>280.966</b>	<b>(6.859)</b>

Gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali comprendono le quote riferite ad avviamenti e a differenze di consolidamento, pari a 93.089 k€ (82.610 k€ nel 2002). L'incremento è relativo alla società neo-consolidata Anton Airfood Inc. Per la parte restante, sono principalmente relativi a migliorie apportate a beni di terzi.

Le svalutazioni, effettuate sulla scorta delle proiezioni reddituali aggiornate delle unità che hanno manifestato andamenti insoddisfacenti, risultano pari a 16.890 k€.

Si riferiscono:

- per 5.654 k€ alla differenza di consolidamento relativa ad Autogrill Schweiz AG, connessa in particolare agli sfavorevoli andamenti delle attività nel canale aeroporti;
- per 11.236 k€ a immobilizzazioni relative a unità di vendita italiane (4.299 k€), svizzere (3.983 k€), olandesi (2.106 k€) e austriache (848 k€).

Gli ammortamenti dei beni gratuitamente devolvibili sono stati determinati secondo criteri economico-tecnici, commisurati quindi alla vita utile attesa di ciascun bene ovvero, qualora inferiore, alla durata residua della concessione.

**Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti**

Il dettaglio degli accantonamenti effettuati nel periodo è di seguito esposto:

(k€)	2003	2002	Variazione
<b>Per rischi su vertenze e altri rischi</b>	<b>5.387</b>	<b>5.701</b>	<b>(314)</b>
<b>Altri accantonamenti</b>			
Per oneri di ripristino	3.619	3.018	601
Per oneri diversi	201	284	(83)
<b>Totale altri accantonamenti</b>	<b>3.820</b>	<b>3.302</b>	<b>518</b>
<b>Totale</b>	<b>9.207</b>	<b>9.003</b>	<b>204</b>

**Oneri diversi di gestione**

Ammontano a 35.729 k€ e sono così composti. Le società neo-consolidate contribuiscono al saldo per 1.212 k€.

(k€)	2003	2002	Variazione
Imposte indirette e tasse di competenza dell'esercizio	18.286	19.613	(1.327)
Differenze di cassa	3.238	4.179	(941)
Perdite su alienazioni o realizzi	1.518	321	1.197
Altri oneri	12.687	15.127	(2.440)
<b>Totale</b>	<b>35.729</b>	<b>39.240</b>	<b>(3.511)</b>

La voce "Altri oneri" si riferisce in prevalenza a sopravvenienze per rettifiche di stanziamenti di anni precedenti, compensi Amministratori e Sindaci e penalità connesse all'anticipata risoluzione di contratti di locazione per locali dismessi nell'esercizio.

**Proventi e oneri finanziari**

Gli oneri finanziari netti del 2003 ammontano a 71.819 k€, con un incremento di 30.356 k€.

Il livello degli oneri finanziari sconta:

- 1 l'accertamento di perdite su derivati per 20.863 k€, come descritti nella nota ai conti d'ordine;
- 2 il maggior tasso di interesse corrisposto sul Private Placement (mediamente il 5,9%), rispetto all'indebitamento bancario a breve che ha sostituito;
- 3 la rilevazione della minusvalenza pari a 7.221 k€, realizzata dalla cessione della partecipazione detenuta in Pastarito SpA, già prudenzialmente svalutata nel 2002 per un importo pari a 7.659 k€.

Si analizzano di seguito le singole componenti.

### Altri proventi finanziari

Ammontano a 19.468 k€ con un decremento di 8.418 k€ rispetto al 2002.

Sono così composti:

(k€)	2003	2002	Variazione
<b>Interessi e altri proventi da titoli</b>			
Su crediti iscritti nelle immobilizzazioni	5	2	3
Su titoli iscritti nelle immobilizzazioni	13	59	(46)
Su titoli iscritti nell'attivo circolante	1.356	2.121	(765)
	<b>1.374</b>	<b>2.182</b>	<b>(808)</b>
<b>Proventi diversi dai precedenti</b>			
Interessi attivi bancari	1.320	2.386	(1.066)
Differenze cambio attive	1.745	5.967	(4.222)
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio tasso	2.774	7.697	(4.923)
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	8.374	7.139	1.235
Altri	3.881	2.515	1.366
	<b>18.094</b>	<b>25.704</b>	<b>(7.610)</b>
<b>Totale</b>	<b>19.468</b>	<b>27.886</b>	<b>(8.418)</b>

Le differenze cambio attive sono relative alle transazioni con la clientela.

### Interessi e altri oneri finanziari

Ammontano a 91.998 k€.

(k€)	2003	2002	Variazione
Interessi su prestiti obbligazionari	26.298	7.387	18.911
Interessi su finanziamenti bancari	10.520	25.684	(15.164)
Altri	3	159	(156)
	<b>36.821</b>	<b>33.230</b>	<b>3.591</b>
<b>Oneri diversi dai precedenti</b>			
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio tasso	23.852	31.815	(7.963)
Differenziali di interessi su operazioni copertura rischio cambio	2.204	3.454	(1.250)
Valore di mercato di strumenti derivati	20.863	-	20.863
Minusvalenza su cessione di partecipazioni in società collegate	7.221	-	7.221
Altri	1.037	990	47
	<b>55.177</b>	<b>36.259</b>	<b>18.918</b>
<b>Totale</b>	<b>91.998</b>	<b>69.489</b>	<b>22.509</b>

Le operazioni poste in essere per la gestione del rischio cambio hanno determinato la regolazione di differenziali negativi, iscritti alla voce “Differenze cambio passive” e di differenziali positivi iscritti tra le “Differenze cambio attive” della voce “Proventi finanziari”.

La voce “Valore di mercato di strumenti derivati” è commentata nella nota sui Conti d’ordine.

La voce “Minusvalenza su cessione di partecipazioni in società collegate” è relativa alla cessione della quota originariamente pari al 21,61% nel capitale sociale di Pastarito SpA che ha comportato la rilevazione di una minusvalenza pari a 7.221 k€. La partecipazione era stata acquisita nell’esercizio 2002, con un investimento di 14.481 k€ e, già nello stesso esercizio, l’incertezza sulla piena recuperabilità dell’investimento connessa alla congiuntura particolarmente negativa per la ristorazione moderna in ambito cittadino, aveva portato a una svalutazione di 7.660 k€.

### **Rettifiche di valore di attività finanziarie**

L’importo netto è pari a 401 k€ rispetto a un saldo netto negativo di 7.304 k€ dell’esercizio 2002; quest’ultimo scontava la riferita svalutazione della partecipazione detenuta in Pastarito SpA, ceduta poi nel corso del 2003.

### **Proventi e oneri straordinari**

I proventi netti ammontano a 12.492 k€ (1.267 k€ nell’esercizio 2002).

Nell’esercizio è stato definito transattivamente il contenzioso promosso dal Gruppo contro BonAppétit Gastronomie Holding, in relazione a erronee rappresentazioni fornite sul gruppo Passaggio (ora Autogrill Schweiz), acquistato nel dicembre 2000.

Ne è risultato un provento di 23 mChf (15.367 k€), che ha parzialmente ristorato le svalutazioni dell’investimento operate nei precedenti esercizi.

La voce comprende, inoltre, l’accantonamento degli oneri, stimati in 1.300 k€, per l’estensione all’esercizio 2002 della definizione automatica (c.d. “tombale”) dei debiti fiscali, limitatamente alle imposte dirette, della Capogruppo e di alcune partecipazioni italiane. Si rammenta che nell’esercizio precedente erano stati imputati 4,3 m€ per l’analoga definizione riferita agli esercizi 1998-2001.

### **Imposte sul reddito dell’esercizio**

L’importo netto di 40.822 k€ (55.051 k€ nel 2002) è composto da un onere per imposte correnti pari a 53.020 k€ (46.722 k€ nel 2002) e da un beneficio per imposte differite pari a 27.147 k€ (costo per 5.362 k€ nel 2002); l’Irap, che ha una diversa base imponibile sostanzialmente pari alla somma del risultato operativo e costo del lavoro, grava per 14.949 k€ (14.024 k€ nel 2002).

Il livello di imposte sconta componenti non ricorrenti:

- 1 La Riforma Fiscale italiana ha introdotto la “Participation exemption”. Ciò ha determinato, come descritto anche nella voce “Fondi per imposte”, l’insussistenza della passività per imposte differite, che negli esercizi precedenti era stata appostata in relazione alla possibile imponibilità futura delle svalutazioni dedotte dalla Capogruppo in applicazione della normativa previgente.  
Il beneficio per l’esercizio è stato di 31.800 k€.
- 2 Le aggiornate proiezioni degli imponibili fiscali di alcune società del Gruppo hanno indotto a una prudenziale svalutazione di 4 m€ dell’attività fiscale rilevata negli esercizi precedenti in relazione alle perdite riportabili di tali società.

**Allegato. Elenco delle società incluse nel consolidamento e delle altre partecipazioni al 31 dicembre 2003**
**Società consolidate con il metodo integrale**

Denominazione sociale	Sede	Valuta	Capitale	%	Soci
<b>Capogruppo</b>					
Autogrill SpA	Novara	€	132.288.000	57,093	Edizione Holding SpA
<b>Società controllate</b>					
Autogrill Café Srl	Novara	€	100.000	100,000	Autogrill SpA
Aviogrill Srl	Bologna	€	10.000	51,000	Autogrill SpA
Nuova Estral Srl	Novara	€	10.000	100,000	Autogrill SpA
Nuova Sidap Srl	Novara	€	10.000	100,000	Autogrill SpA
Autogrill Austria AG	Gottlesbrunn	€	7.500.000	100,000	Autogrill SpA
Autogrill Deutschland GmbH	München	€	205.000	100,000	Autogrill SpA
Autogrill España SA	Madrid	€	1.800.000	100,000	Autogrill SpA
Autogrill Participaciones SL	Madrid	€	6.503.006	100,000	Autogrill España SA
Restauracion de Centros Comerciales SA	Barcelona	€	108.182,18	85,000	Autogrill Participaciones SL
Autogrill Finance SA	Luxembourg	€	250.000	99,996	Autogrill SpA
Autogrill Hellas EPE	Avlona Attikis	€	1.696.350	100,000	Autogrill SpA
Autogrill Overseas SA	Luxembourg	€	60.650.000	99,999	Autogrill SpA
Autogrill Europe Nord-Ouest SA	Luxembourg	€	41.300.000	99,999	Autogrill SpA
Autogrill Belgie SA	Antwerpen	€	22.250.000	99,999	Autogrill Europe Nord-Ouest SA
				0,001	Ac Restaurants & Hotels SA
Ac Arlux SA	Arlon	€	1.258.233	99,998	Autogrill Belgie SA
				0,002	Ac Restaurants & Hotels SA
Ac Restaurants & Hotels Beheer SA	Antwerpen	€	4.420.000	99,999	Autogrill Belgie SA
				0,001	Ac Restaurants & Hotels SA
Ac Restaurants & Hotels SA	Luxembourg	€	123.946	99,995	Autogrill Belgie SA
				0,005	Ac Restaurants & Hotels Beheer SA
Ac Restaurants & Hotels Beteiligungs GmbH, in liquidazione	Niederzissen	€	76.706	95,000	Ac Restaurants & Hotels SA
				5,000	Ac Holding NV
Ac Restaurants & Hotels Betriebs GmbH, in liquidazione	Niederzissen	€	25.575	100,000	Ac Restaurants & Hotels Beteiligungs GmbH
Autogrill Nederland BV	Breukelen	€	41.371.500	100,000	Autogrill Europe Nord-Ouest SA
Maison Ledebor BV	Zaandam	€	69.882	100,000	Autogrill Nederland BV
Ac Holding NV	Breukelen	€	136.134	100,000	Maison Ledebor BV
The American Lunchroom Co BV	Zaandam	€	18.151	100,000	Ac Holding NV
Ac Apeldoorn BV	Apeldoorn	€	45.378	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Bodegraven BV	Bodegraven	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV



NOTA INTEGRATIVA - ALLEGATO

Denominazione sociale	Sede	Valuta	Capitale	%	Soci
Ac Heerlen BV	Heerlen	€	23.142	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Hendrik Ido Ambacht BV	Hendrik Ido Ambacht	€	15.882	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Holten BV	Holten	€	34.033	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Leiderdorp BV	Leiderdorp	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Meerkerk BV	Meerkerk	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Nederweert BV	Weert	€	34.033	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Nieuwegein BV	Nieuwegein	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Oosterhout BV	Oosterhout	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Restaurants & Hotels BV	Oosterhout	€	90.756	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Sevenum BV	Sevenum	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Vastgoed BV	Zaandam	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Vastgoed I BV	Zaandam	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Veenendaal BV	Veenendaal	€	18.151	100,000	The American Lunchroom Co BV
Ac Zevenaar BV	Zevenaar	€	56.722	100,000	The American Lunchroom Co BV
Holding de Participations Autogrill Sas	Marseille	€	119.740.888	99,999	Autogrill Europe Nord-Ouest SA 0,001 Autogrill SpA
Autogrill Coté France Sas	Marseille	€	31.579.526,40	99,999	Holding de Participations Autogrill Sas
Société Berrichonne de Restauration SA (Soberest)	Marseille	€	288.000	49,995	Autogrill Coté France Sas
Société Bordelaise de Restauration Sas (Soborest)	St. Savin	€	788.000	49,994	Autogrill Coté France Sas (Soborest)
Société de la Porte de Champagne SA (SPC)	Perrogney Les Fontaines	€	153.600	51,900	Autogrill Coté France Sas
Société de Restauration Autoroutière Drômoise SA (SRAD)	Marseille	€	1.136.000	49,996	Autogrill Coté France Sas 49,998 SRSRA SA
Société de Restauration de Bourgogne SA (Sorebo)	Marseille	€	144.000	50,000	Autogrill Coté France Sas
Société de Restauration de Troyes-Champagne SA (SRTC)	Marseille	€	1.440.000	69,978	Autogrill Coté France Sas
Société Régionale de Saint Rambert d'Albon SA (SRSRA)	St. Rambert d'Albon	€	515.360	50,000	Autogrill Coté France Sas
Volcares SA	Champs	€	1.050.144	50,000	Autogrill Coté France Sas
Autogrill Restauration Services SA	Marseille	€	30.041.460	99,999	Holding de Participations Autogrill Sas
Autogrill Gares Province Sàrl	Marseille	€	274.480	100,000	Autogrill Restauration Services SA
Autogrill Gares Metropoles Sàrl	Marseille	€	17.396.850	100,000	Autogrill Restauration Services SA
Autogrill Gares Lille Snc	Marseille	€	40.000	99,960	Autogrill Restauration Services SA 0,040 Autogrill Gares Metropoles Sàrl

Denominazione sociale	Sede	Valuta	Capitale	%	Soci
Autogrill Schweiz AG	Olten	Chf	10.000.000	100,000	Autogrill Overseas SA
ARH Management AG, in liquidazione	Zug	Chf	700.000	100,000	Autogrill Schweiz AG
Autogrill Pieterlen AG	Pieterlen	Chf	2.000.000	100,000	Autogrill Schweiz AG
Autogrill Pratteln AG	Pratteln	Chf	3.000.000	95,000	Autogrill Schweiz AG
Autogrill Basel Airport Sas	St. Louis	Chf	40.000	100,000	Autogrill Schweiz AG
Restoroute de Bavois SA	Bavois	Chf	2.000.000	70,000	Autogrill Schweiz AG
Restoroute de la Gruyère SA	Avry devant Pont	Chf	1.500.000	54,300	Autogrill Schweiz AG
Vorstatt Egerkingen AG	Egerkingen	Chf	2.000.000	100,000	Autogrill Schweiz AG
Autogrill Group Inc.	Bethesda	Usd	225.000.000	100,000	Autogrill Overseas SA
HMSHost Corp.	Bethesda	Usd		100,000	Autogrill Group Inc.
HMSHost Europe Corp.	Wilmington	Usd		100,000	Autogrill Group Inc.
HMSHost International Inc.	Wilmington	Usd		100,000	Autogrill Group Inc.
HMS Host Tollroads Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMSHost Corp.
Host International Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMSHost Corp.
Sunshine Parkway Restaurants Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	50,000	HMSHost Corp.
				50,000	Gladieux Corp.
C & J Leasing Inc., in liquidazione	Bethesda	Usd	1	100,000	Host International Inc.
Cincinnati Terminal Services Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Cleveland Airport Services Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
HMS-Airport Terminal Services Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
HMS-Airport Terminal Services (Christchurch branch) Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMS-Airport Terminal Services Inc.
HMS B&L Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
HMS Holdings Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
HMS Host Family Restaurants Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMS Holdings Inc.
HMS Host Family Restaurants LLC	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMS Host Family Inc.
Gladieux Corporation	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	HMS Holdings Inc.
Host (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Myr	100.000	100,000	Host International Inc.
Host Gifts Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Host International of Canada Ltd	Vancouver	Cad	4.600.000	100,000	Host International Inc.
Host International of Canada (RD-GTAA) Ltd	Toronto	Cad	1	100,000	Host International of Canada Ltd
SMSI Travel Centres Inc.	Toronto	Cad	1	100,000	Host International of Canada Ltd
Host International of Kansas Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Host International of Maryland Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
HMS Host USA Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Host International (Poland) Spzoo, in liquid.	Warsaw	Plz	6.557.600	100,000	HMS Host USA Inc.
Host of Holland BV	Haarlemmermeer	€	90.756	100,000	Host International Inc.
Horeca Exploitatie Maatschappij Schiphol BV	Schiphol	€	45.378	100,000	Host of Holland BV
Host Services (France) Sas	Paris	€	38.115	100,000	Host International Inc.

NOTA INTEGRATIVA - ALLEGATO

Denominazione sociale	Sede	Valuta	Capitale	%	Soci
Host Services Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Host Services of New York Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Host Services Pty Ltd	North Cairns	Aud	12	100,000	Host International Inc.
Las Vegas Terminal Restaurants Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Marriott Airport Concessions Pty Ltd	Tullamarine	Aud	999.998	100,000	Host International Inc.
Michigan Host Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
San Francisco Sunshade LLC, in liquidazione	Bethesda	Usd	1	100,000	Host International Inc.
Shenzen Host Catering Company Ltd	Shenzen	Usd	2.500.000	90,000	Host International Inc.
The Gift Collection Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
Turnpike Restaurants Inc.	Bethesda	Usd	125.000.000	100,000	Host International Inc.
AAI Investments Inc.	Bethesda	Usd	100.000.000	100,000	Autogrill Group Inc.
Anton Airfood Inc. (AAI)	Washington	Usd	1.000	95,000	AAI Investments Inc.
AAI Terminal 7 Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
AAI Terminal One Inc.	Washington	Usd	200	100,000	Anton Airfood Inc.
Airport Architects Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood JFK Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Bakersfield Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Cincinnati Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Minnesota Inc.	Washington	Usd	10	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of New York Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of North Carolina Inc.	Washington	Usd	10	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Ohio Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Rhode Island Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Texas Inc.	Washington	Usd	100.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Anton Airfood of Virginia Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Palm Springs AAI Inc.	Washington	Usd	1.000	100,000	Anton Airfood Inc.
Lee Airport Concession Inc.	Washington	Usd	1.600	25,000	Anton Airfood Inc.

Società valutate con il metodo del patrimonio netto

Denominazione sociale	Sede	Valuta	Capitale	%	Soci
Union Services Sàrl	Luxembourg	€	51.000	20,000	Autogrill Europe Nord-Ouest SA
				20,000	Autogrill Overseas SA
				10,000	Autogrill Finance SA
Dewina Host Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Myr	250.000	49,000	Host International Inc.
HMSC-AIAL Ltd	Auckland	Nzd	111.900	50,000	Host International Inc.



Deloitte & Touche S.p.A.  
Palazzo Carducci  
Via Olona, 2  
20123 Milano  
Italia

Tel: +39 02 88011  
Fax: +39 02 433440  
[www.deloitte.it](http://www.deloitte.it)

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SUL  
BILANCIO CONSOLIDATO AI SENSI DELL'ARTICOLO 156  
DEL D. LGS. 24 FEBBRAIO 1998, N. 58**

**Agli Azionisti  
della Autogrill S.p.A.:**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato della AUTOGRILL S.p.A. e sue controllate chiuso al 31 dicembre 2003. La responsabilità della redazione del bilancio consolidato compete agli Amministratori della Autogrill S.p.A. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio consolidato e basato sulla revisione contabile.

Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla CONSOB. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli Amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

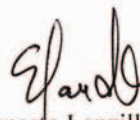
Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, si fa riferimento alla relazione emessa da Deloitte & Touche Italia S.p.A., in data 27 marzo 2003.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato della Autogrill S.p.A. e sue controllate al 31 dicembre 2003 è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria consolidata e il risultato economico consolidato della Società e delle sue controllate.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Eugenio Colucci  
Socio



Ernesto Lanzillo  
Socio

Milano, 6 aprile 2004

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma  
Torino Treviso Verona Vicenza

A member firm of  
Deloitte Touche Tohmatsu

Sede Legale: Palazzo Carducci - Via Olona, 2 - 20123 Milano  
Capitale Sociale: versato Euro 6.720.266,00 - sottoscritto Euro 10.327.450,00 - deliberato Euro 10.850.000,00  
Partita IVA/Codice Fiscale/Registro delle Imprese Milano n. 03049560166 - R.E.A. Milano n. 1720239

## DATI SOCIETARI E INFORMAZIONI

### **Sede legale**

Via L. Giuletti, 9  
28100 Novara

### **Sede direzionale**

Centro Direzionale Milanofiori  
Strada 5, Palazzo Z  
20089 Rozzano (MI)  
tel +39 02 4826.1  
www.autogrill.com

### **Informazioni legali**

Capitale sociale: 132.288.000 € (I.V.)  
Registro Imprese Novara n. 21054/197  
REA C.C.I.A.A.: n. 188902  
Codice fiscale: 03091940266  
Partita Iva: 01630730032

### **Direzione Comunicazione e Affari istituzionali**

e-mail: dir.com@autogrill.net  
tel +39 02 48263250  
fax +39 02 48263614

### **Relazioni con gli investitori**

e-mail: investor.relations@autogrill.net  
tel +39 02 48263246  
fax +39 02 48263557

Progetto grafico  
Fabrica - Catena di Villorba - Treviso

Consulenza e coordinamento  
Bonaparte 48 SpA - Milano

Stampa  
Grafiche V. Bernardi s.r.l. - Pieve di Soligo - Treviso