



## **Gruppo Autogrill**

**Il primo Gruppo al  
mondo nei servizi  
per chi viaggia**

*L'utilizzo di ITIL nella predisposizione  
dei contratti di outsourcing*

Milano, 30 novembre, 2005



## Profilo di Gruppo

### Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

**Autogrill** è il primo operatore al mondo nel settore della ristorazione per chi viaggia e una delle più importanti multinazionali italiane

Il Gruppo, presente in 15 Paesi, è attivo prevalentemente nei canali autostrade, aeroporti e stazioni ferroviarie.

Nel mercato globale della ristorazione organizzata, **Autogrill** è l'unico player ad operare quasi esclusivamente in concessione ovvero attraverso contratti che le conferiscono il diritto di gestire determinati servizi in specifiche aree, a fronte del pagamento di rents & royalties.

La leadership della Società deriva da un portafoglio di oltre 200 marchi di qualità e notorietà internazionale, nazionale e locale in grado di adattare costantemente i servizi alle esigenze dei mercati e dei consumatori e di offrire al concedente un mix di formule funzionali ad ogni occasione di business.

2

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# Autogrill in Borsa

Profilo di Gruppo

**Autogrill in Borsa**

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

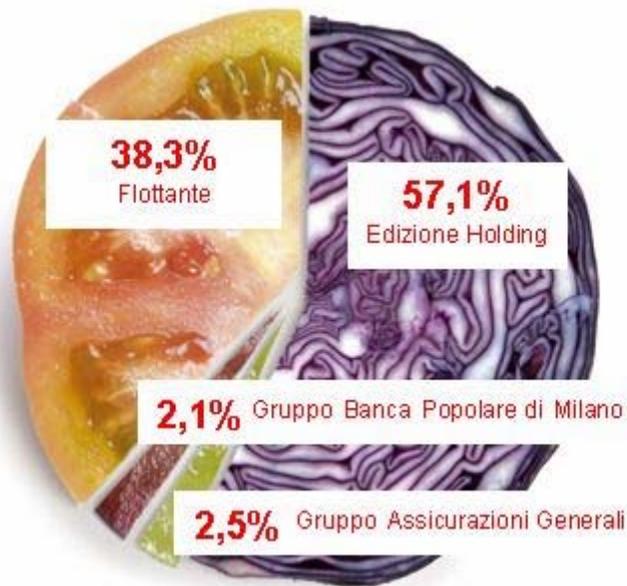
Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

## Azionariato di **Autogrill S.p.A**



## Andamento del titolo 1998-2004



**3**

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

\* 254.000.000 milioni di azioni.



# I numeri di Autogrill

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

- Circa 3,2 miliardi di euro di fatturato
- 4200 punti di vendita
- 15 Paesi
- 720 milioni di clienti
- 280 milioni di caffè
- 95 milioni di panini
- 58 milioni di tranci di pizza
- 48.000 collaboratori



4

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

# Ricavi, Ebitda e Ebita

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

**Ricavi, Ebitda ed Ebita**

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

Ricavi netti (m€)



EBITDA ed EBITA (m€)



5

Direzione IT  
EUROPE

Le performance sono migliorate sensibilmente in 5 anni

Milano, Novembre 2005

Fonte: Annual Report 2004



# Ricavi per area geografica e per settore merceologico

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

**Ricavi per area geografica e per settore**

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

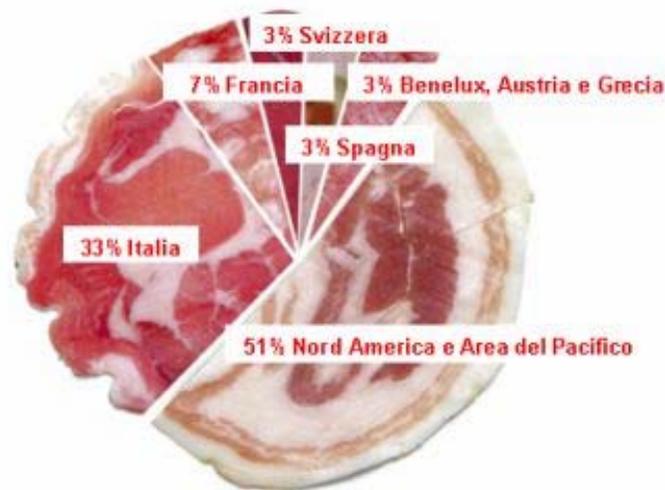
Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni



6

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

Fonte: Annual Report 2004



Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

**L'IT per Autogrill**

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

# L'Information Technology per Autogrill

- ▶ Oltre 10.000 POS, distribuiti geograficamente su 5 continenti
- ▶ 1,5 milioni di scontrini emessi ogni giorno
- ▶ Sistemi in funzione 24 ore al giorno, 365 giorni l'anno
- ▶ In Europa, reti geografiche che interconnettono le 7 principali filiali e gli oltre 600 punti di vendita
- ▶ Il centro sistemi di Milano fornisce sistemi e servizi applicativi in 6 lingue, utilizzati nei punti di vendita e nelle sedi di 6 paesi, per la gestione delle merci, la contabilità, il backoffice di PdV, il reporting di performance, etc.

7

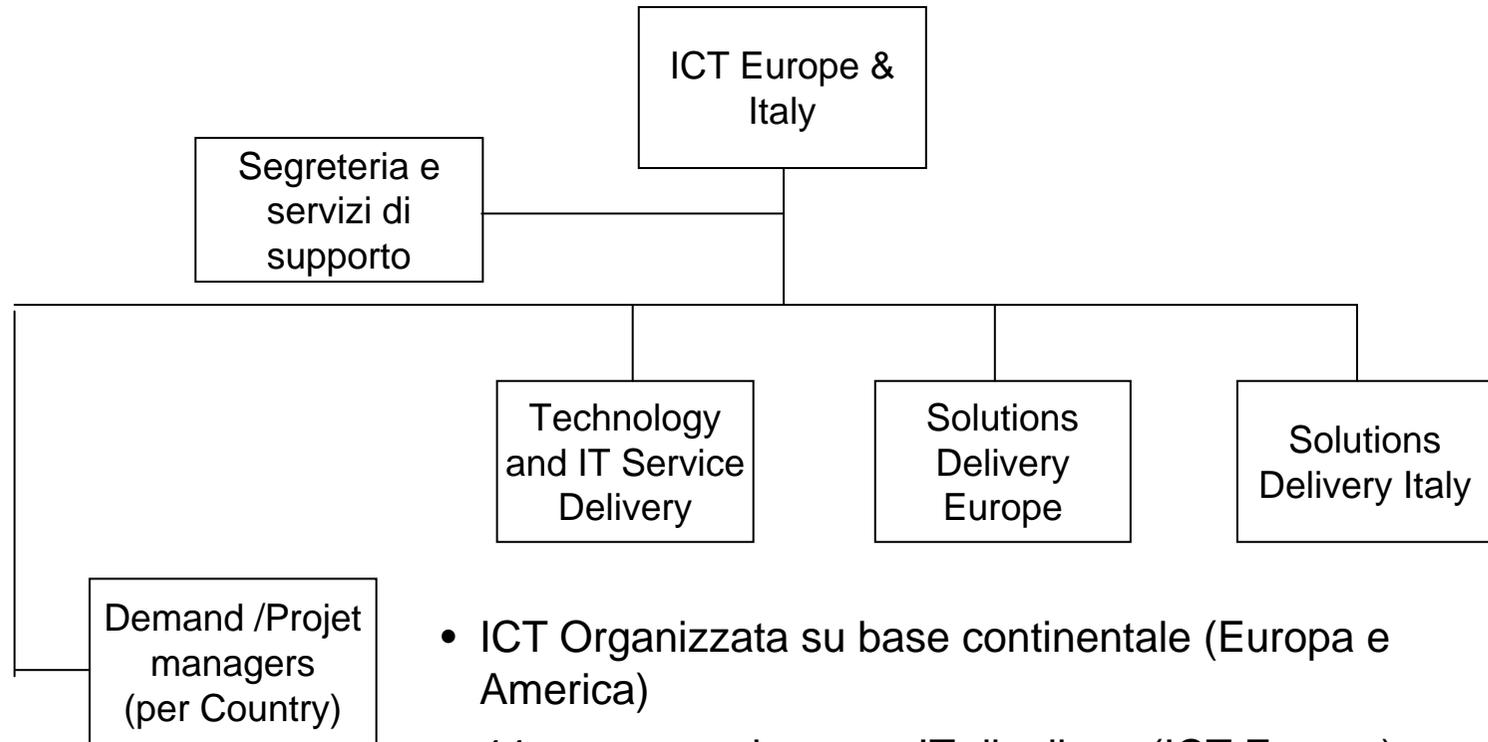
Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# L'organizzazione ICT Autogrill

- Profilo di Gruppo
- Autogrill in Borsa
- I numeri di Autogrill
- Ricavi, Ebitda ed Ebita
- Ricavi per area geografica e per settore
- L'IT per Autogrill
- L'organizzazione ICT**
- L'evoluzione IT
- Verso il modello IT LITE
- Crescente complessità
- Autogrill e ITIL
- Come realizzare il modello IT lite
- Modello operativo
- Domande cui rispondere
- Dai processi al sourcing
- Il contributo di ITIL
- Esempio di utilizzo
- Implicazioni
- Conclusioni



- ICT Organizzata su base continentale (Europa e America)
- 44 persone nel gruppo IT di milano (ICT Europe) posizionate come integratori IT verso l'organizzazione
- Con questa struttura si integrano le organizzazioni ICT di Paese gestiscono il servizio e sviluppano applicazioni locali



# L'EVOLUZIONE DELLO SCENARIO IT: UNA FASE DI TRANSIZIONE

L'IT è ad una fase di svolta gli scenari stanno cambiando rapidamente

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

**L'evoluzione IT**

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

## IERI

▶ Focus IT su Italia

▶ Sviluppo progressivo di nuovi servizi (2400 utenze nel 2000)

▶ Razionalizzazione dei costi IT e delle risorse

▶ Progetti Europei a "riempimento"

## OGGI

▶ Focalizzazione su Italia + Europa

▶ Continua crescita del numero di servizi (oltre 4200 utenze oggi)

▶ Estensione servizi a nuovi clienti

▶ La disponibilità di risorse IT è fattore scarso

▶ Il livello e la qualità dei servizi offerti non sono più governabili "a vista"

## LE SFIDE

▶ Capacità di delivery – più cose da fare, anche in parallelo

▶ Mantenimento dei livelli qualitativi del servizio offerto

▶ Fiducia/credibilità verso il management di business europeo

▶ Risoluzione conflitti di allocazione di costi, risorse e priorità

9

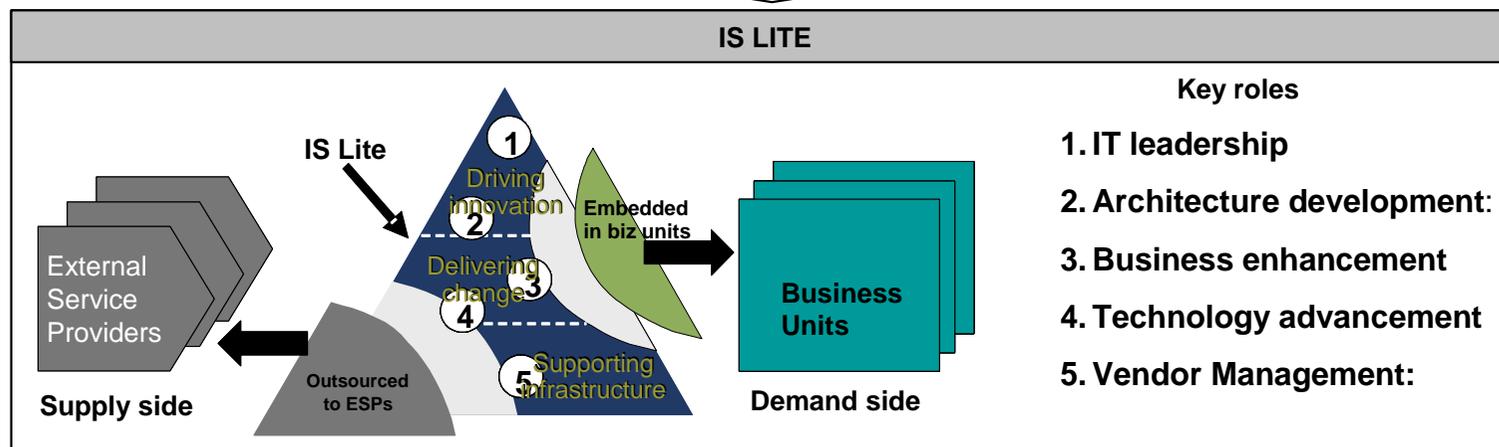
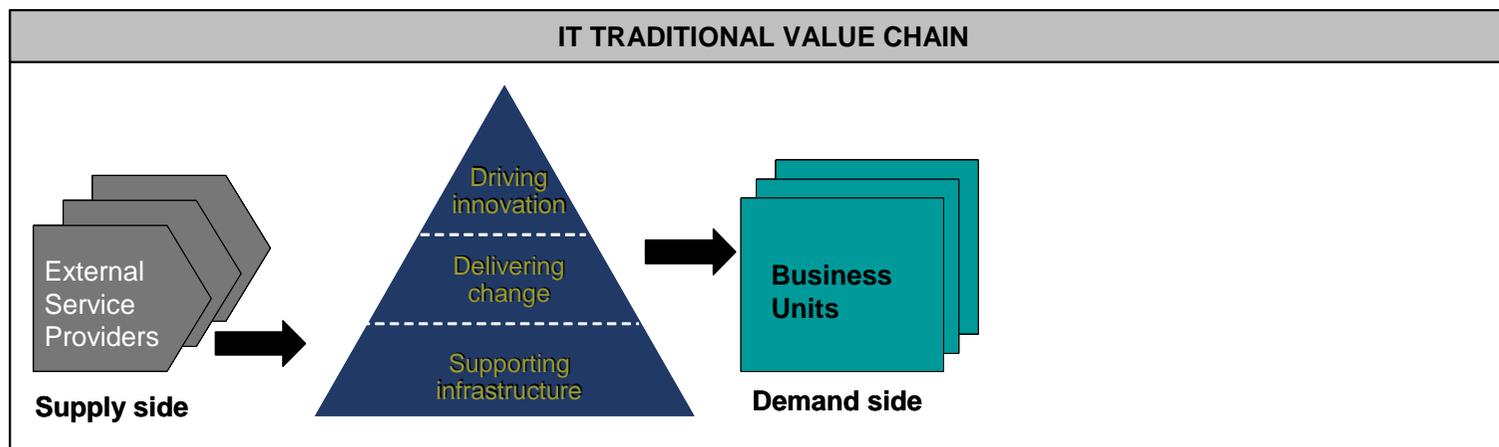
Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# L'IT DI AUTOGRILL SI STA GIA' MUOVENDO VERSO UN MODELLO DI "IT LITE"

- Profilo di Gruppo
- Autogrill in Borsa
- I numeri di Autogrill
- Ricavi, Ebitda ed Ebita
- Ricavi per area geografica e per settore
- L'IT per Autogrill
- L'organizzazione ICT
- L'evoluzione IT
- Verso il modello IT LITE**
- Ragioni per il sourcing
- Crescente complessità
- Autogrill e ITIL
- Come realizzare il modello IT lite
- Modello operativo
- Domande cui rispondere
- Dai processi al sourcing
- Il contributo di ITIL
- Esempio di utilizzo
- Implicazioni
- Conclusioni



10

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

**Ragioni per il sourcing**

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

# Le ragioni della strategia di sourcing

- ▶ Rispondere in modo flessibile alla domanda crescente di sviluppi e di servizi che proviene dal business distribuendo la crescita tra “organizzazione” e “mercato”
- ▶ Garantire profili temporali, spaziali e qualitativi di servizio difficilmente raggiungibili con altre modalità
- ▶ No scorciatoia per tagliare i costi
- ▶ No strumento per ridurre gli organici

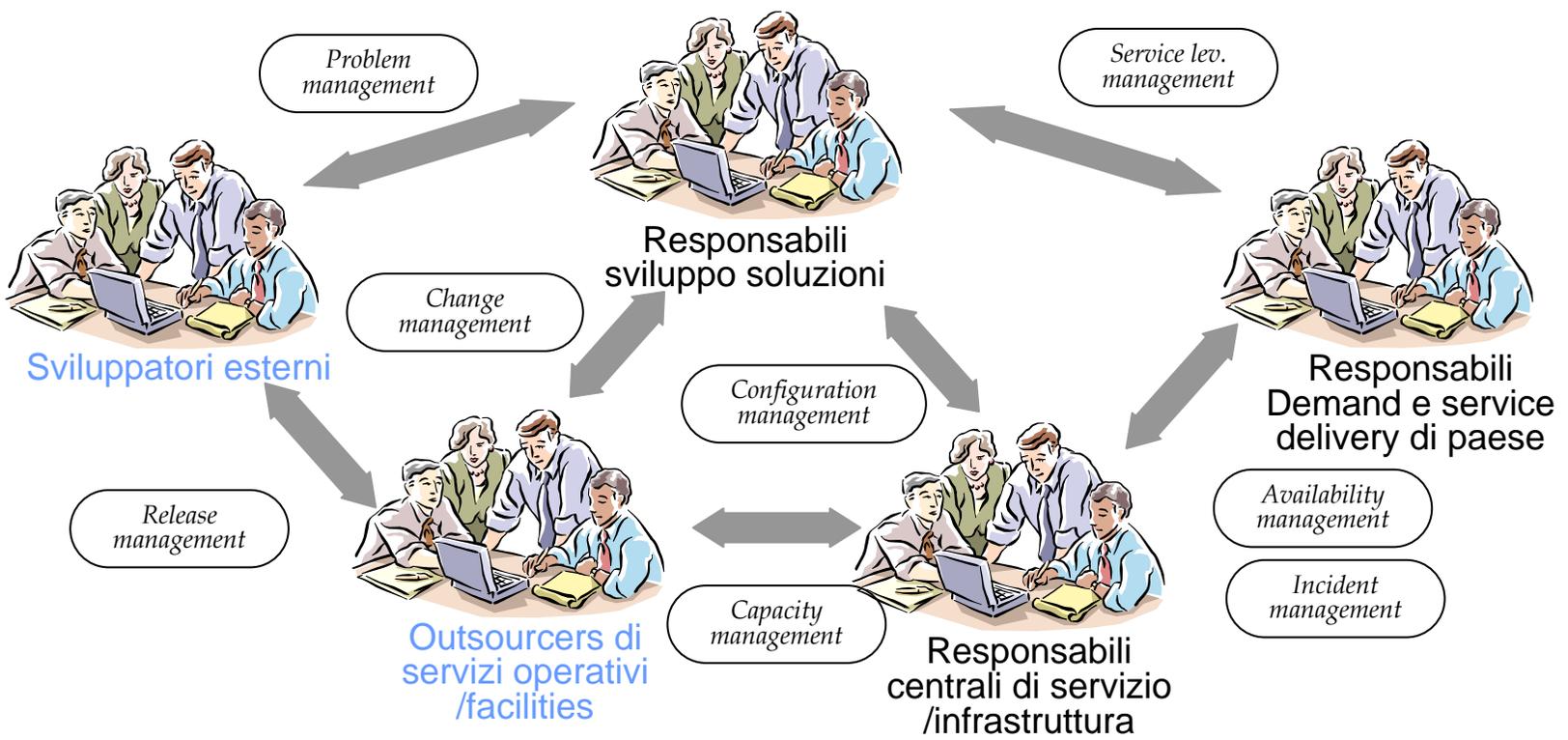
11

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

# Uno scenario di crescente complessità

- Profilo di Gruppo
- Autogrill in Borsa
- I numeri di Autogrill
- Ricavi, Ebitda ed Ebita
- Ricavi per area geografica e per settore
- L'IT per Autogrill
- L'organizzazione ICT
- L'evoluzione IT
- Verso il modello IT LITE
- Ragioni per il sourcing
- Crescente complessità**
- Autogrill e ITIL
- Come realizzare il modello IT lite
- Modello operativo
- Domande cui rispondere
- Dai processi al sourcing
- Il contributo di ITIL
- Esempio di utilizzo
- Implicazioni
- Conclusioni



*Avviene davvero?*



# Autogrill ITIL

## Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

## Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

- ▶ Framework necessario per governare il servizio in un contesto di crescente complessità, stratificazione dei ruoli e numerosità degli attori, **volendo mantenere il controllo**
- ▶ Criterio guida per la determinazione del modello operativo dei servizi di supporto IT
- ▶ Strumento per governare in modo più efficace e consapevole le relazioni di appalto di servizi IT (processi chiave e responsabilità, interrelazioni tra funzioni/unità linguaggio, terminologia contrattuale)
- ▶ Adottata come metodologia aziendale di riferimento per la gestione dei servizi IT (associati a ITSMF dal 2004)
  - ▶ 10 persone formate e certificate
  - ▶ organizzazione corsi in house
  - ▶ recruiting
  - ▶ Modello guida per disegno processi ed organizzazione
- ▶ Si è partiti con i processi di supporto (in particolare incident mgt.) e con la creazione di un service desk (spoc)
- ▶ E' un percorso di evoluzione continua in cui tutt'oggi siamo impegnati

13

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



## Come realizzare il modello "IT LITE"

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

- ▶ Al fine di implementare il modello gradualmente e razionalmente, **Autogrill** ha ritenuto indispensabile comprendere e definire il proprio modello operativo, ovvero:

l'articolazione dell'ambito operativo dell'ICT Autogrill in responsabilità e processi interdipendenti

14

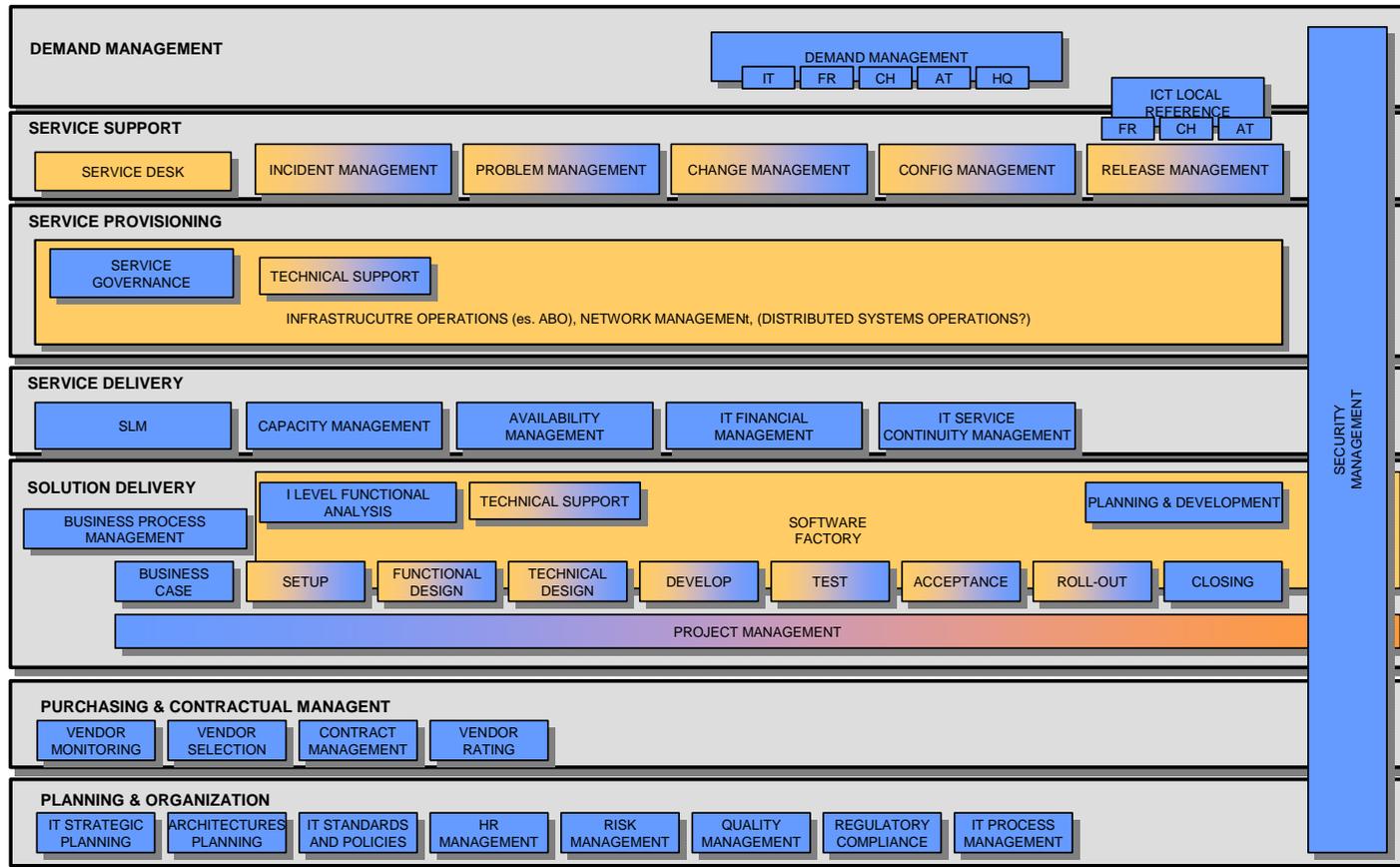
Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# Overview del modello operativo a tendere

- Profilo di Gruppo
- Autogrill in Borsa
- I numeri di Autogrill
- Ricavi, Ebitda ed Ebita
- Ricavi per area geografica e per settore
- L'IT per Autogrill
- L'organizzazione ICT
- L'evoluzione IT
- Verso il modello IT LITE
- Ragioni per il sourcing
- Crescente complessità
- Autogrill e ITIL
- Come realizzare il modello IT lite
- Modello operativo**
- Domande cui rispondere
- Dai processi al sourcing
- Il contributo di ITIL
- Esempio di utilizzo
- Implicazioni
- Conclusioni



15

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005





Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

**Domande cui rispondere**

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni

## Le domande cui rispondere...

- ▶ Quali ambiti esternalizzare?
  - ▶ Es. Facility Management, Application Management, Service Desk, Desktop Management
- ▶ Quali sono i perimetri di responsabilità del fornitore?
  - ▶ quali processi/attività?
  - ▶ Quali interazioni con altri attori chiave, interni ed esterni
  - ▶ Quali indicatori o livelli di servizio deve erogare?
- ▶ Come ridisegnare di conseguenza competenze ed organizzazione interna?
  - ▶ Sensibilità al servizio end-to-end
  - ▶ Pianificazione e controllo vs esecuzione
  - ▶ Utilizzo di indicatori quantitativi come strumenti quotidiani

**16**

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

# Dai processi ai contratti di sourcing... passando dai servizi

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e  
per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT  
lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

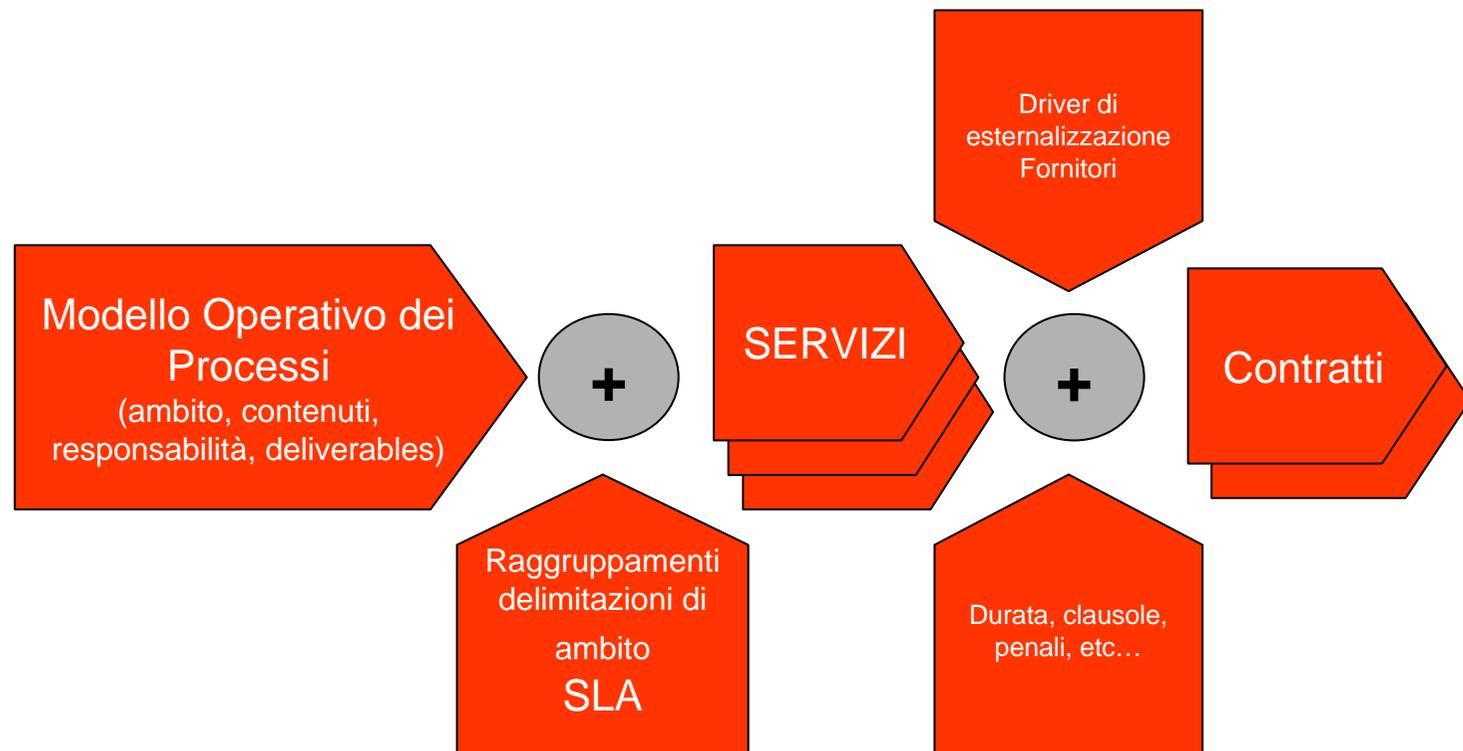
**Dai processi al sourcing**

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni



17

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# Esempio di utilizzo di ITIL in fase di Assessment

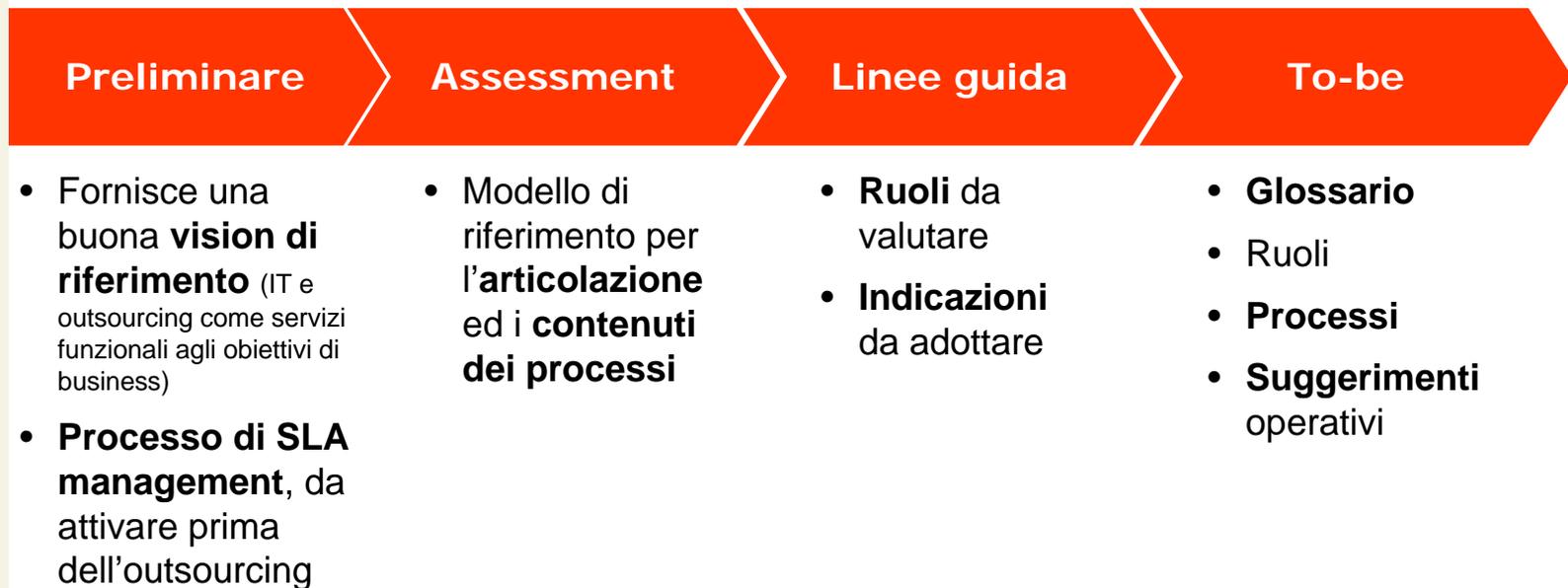
- Profilo di Gruppo
- Autogrill in Borsa
- I numeri di Autogrill
- Ricavi, Ebitda ed Ebita
- Ricavi per area geografica e per settore
- L'IT per Autogrill
- L'organizzazione ICT
- L'evoluzione IT
- Verso il modello IT LITE
- Ragioni per il sourcing
- Crescente complessità
- Autogrill e ITIL
- Come realizzare il modello IT lite
- Modello operativo
- Domande cui rispondere
- Dai processi al sourcing
- Il contributo di ITIL
- Esempio di utilizzo**
- Implicazioni
- Conclusioni

Interview							
<b>NOME</b>							
<b>DATA INTERVISTA</b>							
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA</b>							
<b>AMBIENTE</b>							
<b>RUOLO E RESPONSABILITA'</b>							
<b>OBBIETTIVO INTERVISTA</b>							
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px;"><b>Processi ITIL</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MO1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MO2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MO3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MO4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MO5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Commenti cross MO</div> </div>							
	<b>Processi ITIL</b>	<b>MO1</b>	<b>MO2</b>	<b>MO3</b>	<b>MO4</b>	<b>MO5</b>	<b>Commenti cross MO</b>
<b>ICTIM - OPERATIONS</b>		<b>Livello</b>					
		<b>Processo</b>					
		<b>Responsabilità</b>					
		<b>Livello Processo</b>					
		<b>Documentazione</b>					
		<b>Commenti</b>					
Installation of MOs							
		<b>Responsabilità</b>					
		<b>Livello Processo</b>					
		<b>Documentazione</b>					
		<b>Commenti</b>					
De-installation of MOs							
		<b>Responsabilità</b>					
		<b>Livello Processo</b>					
		<b>Documentazione</b>					
		<b>Commenti</b>					
Distribution of MOs							
		<b>Responsabilità</b>					
		<b>Livello Processo</b>					
		<b>Documentazione</b>					
		<b>Commenti</b>					



# Il contributo di ITIL nelle fasi di costruzione del modello operativo

## *Fasi....*





Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

**Implicazioni**

Conclusioni

## Implicazioni...

### ► L'approccio illustrato comporta:

- Definire i processi e le competenze core da non esternalizzare e/o da creare
- Ottimizzare/rivedere organizzazione, responsabilità e processi ICT
- Definire SLA
- Approfondire e dibattere internamente (e con i fornitori) il modello operativo

**20**

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005



# Conclusioni

1 di 2

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni (1/2)

- ▶ Relazioni strutturate di sourcing si prestano principalmente a fornire contributi in contesti di servizio stabile e prevedibile
- ▶ Fare sourcing con il supporto della metodologia ITIL fornisce valore anche perché impone analisi preliminari sulla struttura e sul modello del servizio, spesso propedeutiche anche nel caso di in-sourcing, ma più frequentemente trascurate in questa modalità
- ▶ Se le prospettive di trasformazione sono elevate, è necessario prestare molta più attenzione
  - ▶ Diventa più complesso distribuire tra appaltante ed appaltatore costi e vantaggi del cambiamento
  - ▶ Cresce la complessità delle architetture contrattuali e dei meccanismi incentivanti
  - ▶ La relazione potrebbe trasformarsi in un'armatura che rende più complesso il cambiamento

21

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005

Profilo di Gruppo

Autogrill in Borsa

I numeri di Autogrill

Ricavi, Ebitda ed Ebita

Ricavi per area geografica e per settore

L'IT per Autogrill

L'organizzazione ICT

L'evoluzione IT

Verso il modello IT LITE

Ragioni per il sourcing

Crescente complessità

Autogrill e ITIL

Come realizzare il modello IT lite

Modello operativo

Domande cui rispondere

Dai processi al sourcing

Il contributo di ITIL

Esempio di utilizzo

Implicazioni

Conclusioni (2/2)

## Il sicuro bocciato è il blindsourcing

- ▶ Se non si ha tempo per progettare adeguatamente l'outsourcing (troppo presi dal quotidiano, carenza di competenze, etc.) il rischio del “**blindsourcing**” aumenta assieme alle sue tipiche conseguenze:
  - ▶ Costi progressivamente superiori alle attese ed all'as-is
  - ▶ Qualità del servizio insoddisfacente e/o non misurabile
  - ▶ Impossibilità di supportare con efficienza/efficacia le nuove strategie di business
  - ▶ Difficoltà o impossibilità di sostituire i fornitori

22

Direzione IT  
EUROPE

Milano, Novembre 2005