

Documento prodotto per l'audizione al Senato della Repubblica del 9 ottobre 2018

Audizione Commissari Straordinari  
Senato della Repubblica  
Commissioni riunite 8a e 10a



9 ottobre 2018



## Indice

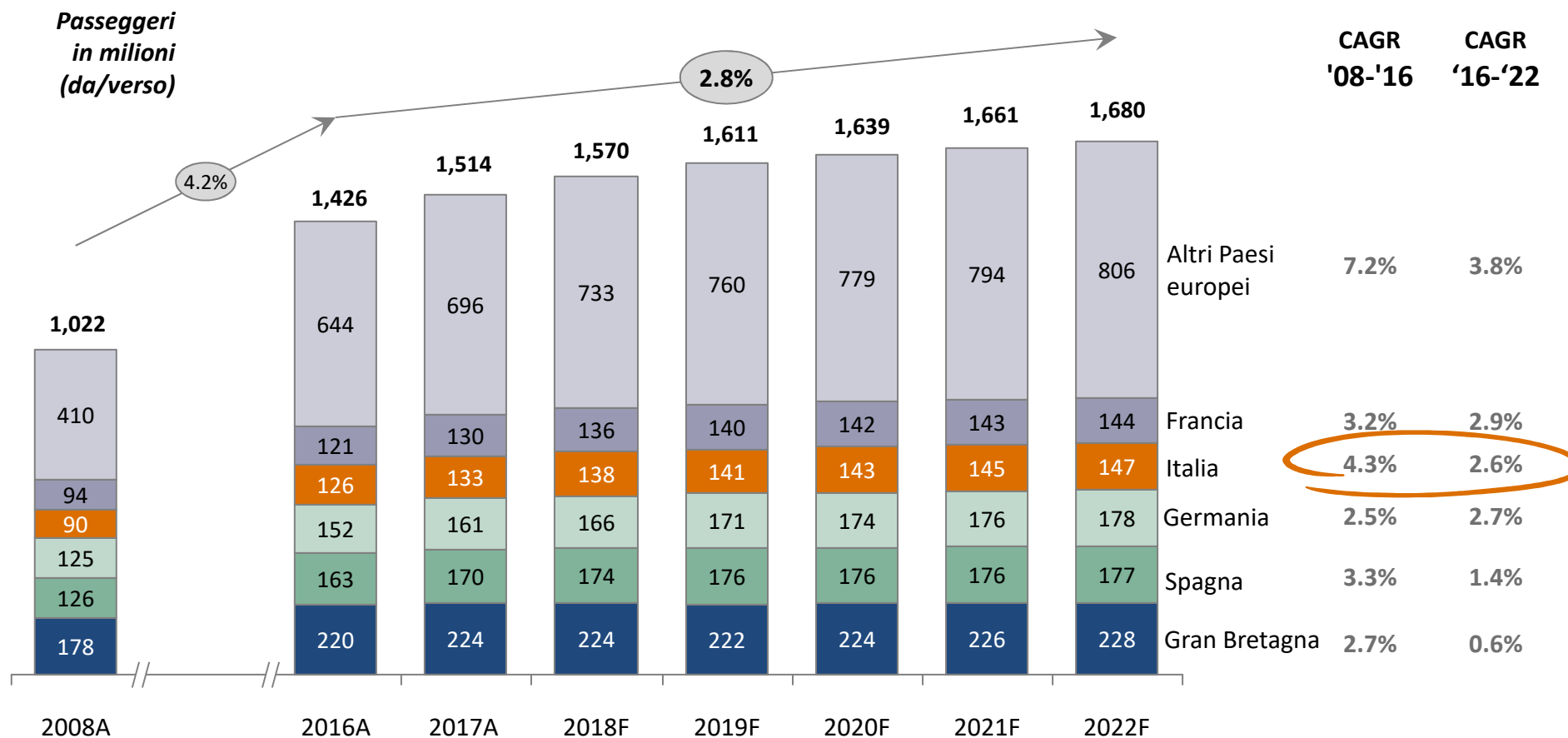
---

- **Il mercato di riferimento**
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi dalla gestione commissariale
- Previsioni terzo trimestre 2018
- Lo stato attuale della Procedura

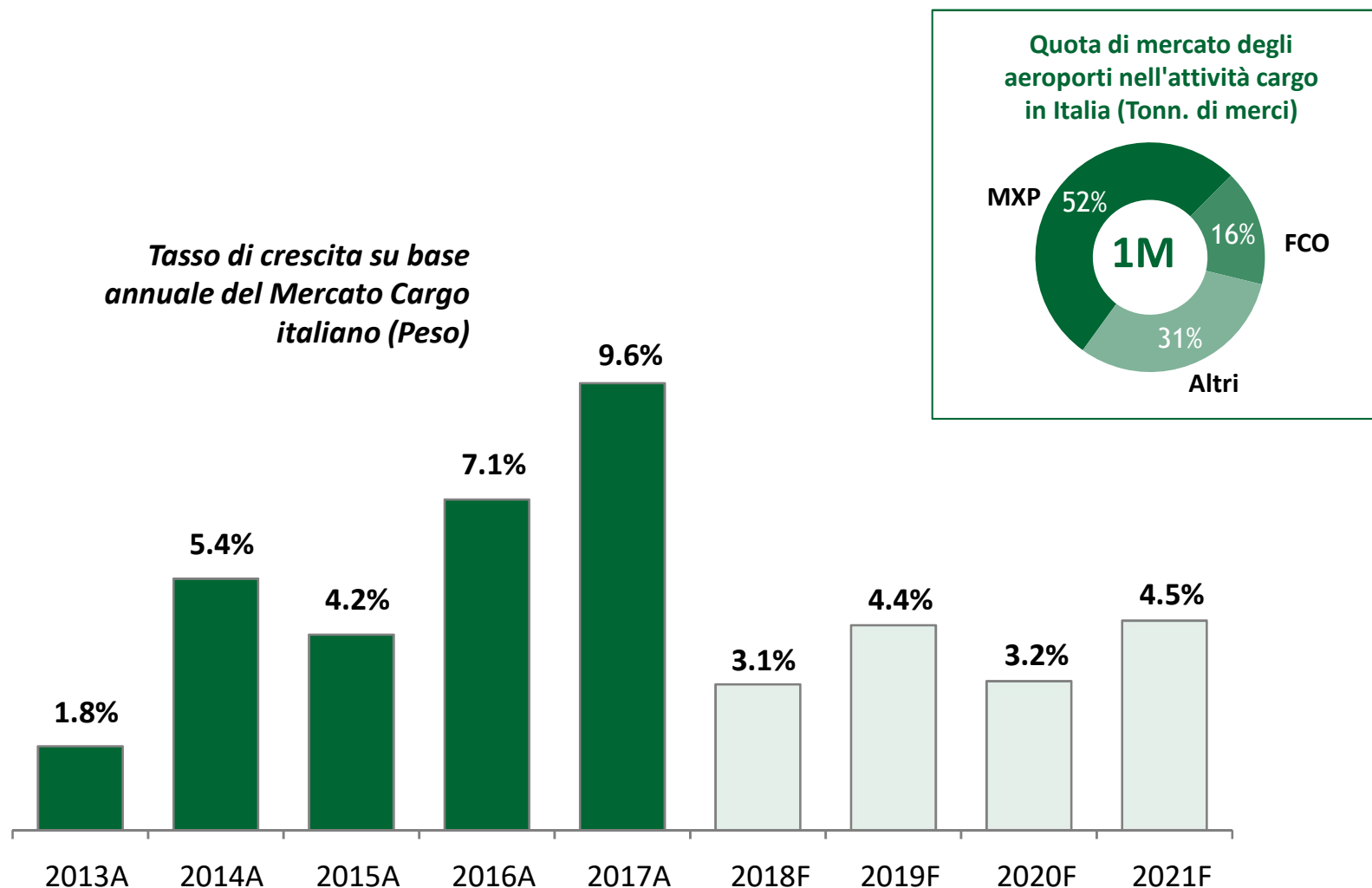


## Passeggeri italiani previsti in aumento costante dopo 8 anni di forte crescita

### Dettaglio dei passeggeri previsti da/verso i principali paesi europei



## Si attende anche una crescita significativa del mercato cargo italiano



**Fonti**

Dati attuali 2013-2017 dal sito <http://www.assaeroporti.com/statistiche>;

I dati prospettici 2018-2021 sono stati calcolati utilizzando le informazioni disponibili su "MARKETLINE Industry profile Air Freight in Italy" - Luglio 2017 - FTK in milioni, 2016-2021:

<http://www.milanomalpensacargo.eu/it/malpensa-cargo/southern-europe-cargo-airport> e aggiornati applicando un tasso di crescita stimato (4% CAGR) per i segmenti "Europa-NAM" e "Asia-Europa", da IATA "Forecasting air freight demand - marzo 2018"



## Il mercato di riferimento: le alleanze elemento chiave per la competizione globale

### Principali Global Airline Alliances

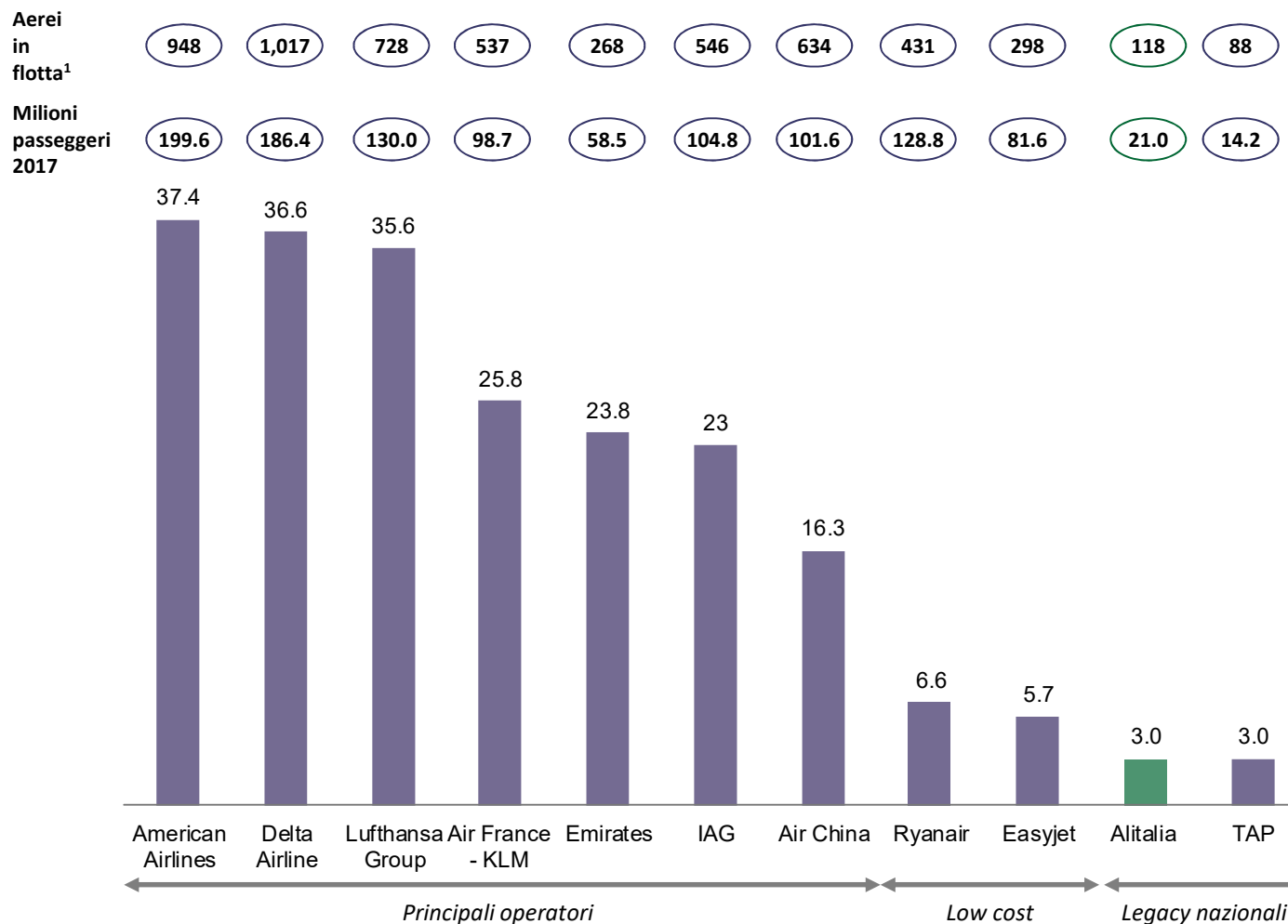


**Le tre principali Global Airline Alliance (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) rappresentano ad oggi oltre il 50% della capacità di trasporto aereo presente nel mercato**



## Dimensioni e principali operatori

### Fatturati dei principali operatori del mercato nel 2017 (€mld)



Nota  
1 Dati alla data più recente

Fonti  
Infomazioni pubbliche

- Nel mercato diverse compagnie aeree hanno perseguito un processo di consolidamento per raggiungere una massa critica per lo sviluppo di un esteso network globale:
  - Gruppo Lufthansa (include Austrian, Brussels, Swiss)
  - Air France – KLM
  - Gruppo IAG (British, Vueling, Iberia, Aer Lingus)
- Negli ultimi 10 anni sono cresciute le *Low Cost* (Ryanair, Easyjet, ...)
- Sono presenti sul mercato *Legacy* nazionali quali TAP, SAS e Finnair



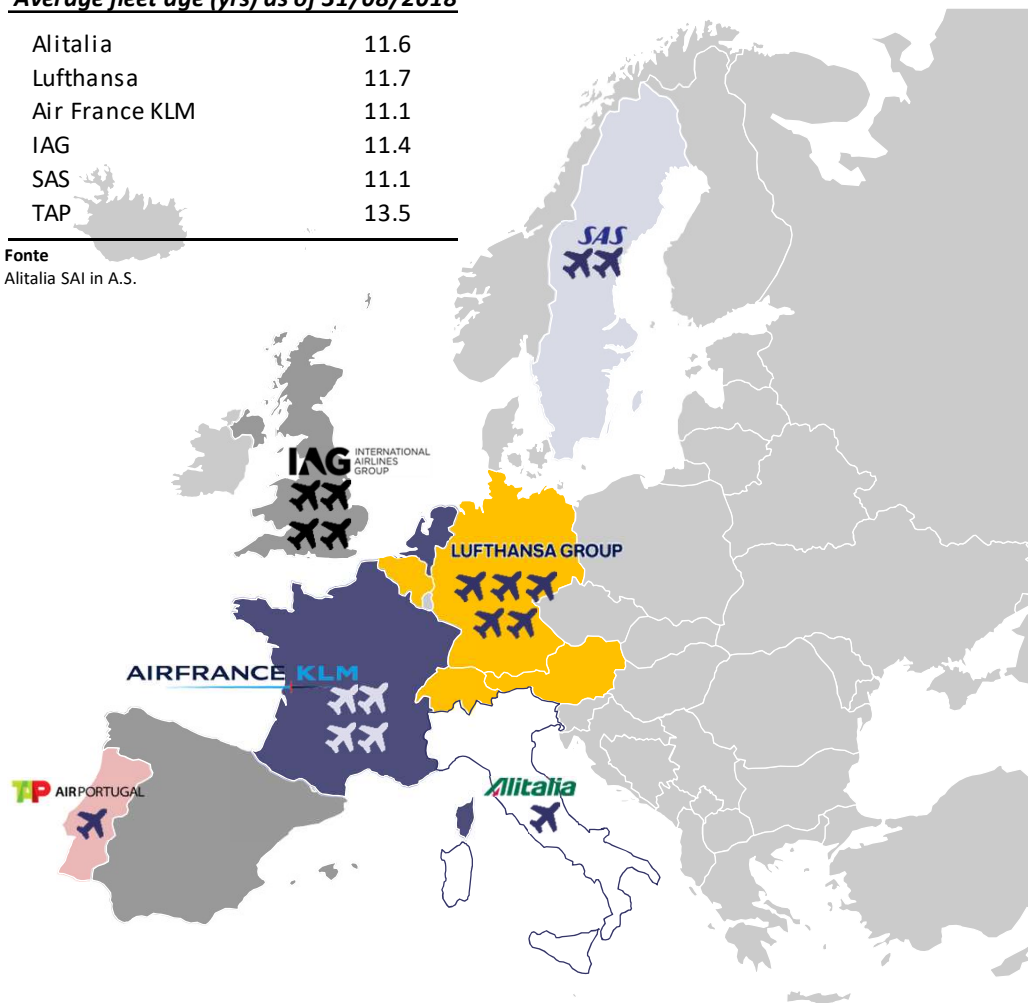
## Dimensioni ed età media delle flotte nel mercato europeo

### Le flotte delle principali compagnie aeree europee

#### Average fleet age (yrs) as of 31/08/2018

|                |      |
|----------------|------|
| Alitalia       | 11.6 |
| Lufthansa      | 11.7 |
| Air France KLM | 11.1 |
| IAG            | 11.4 |
| SAS            | 11.1 |
| TAP            | 13.5 |

Fonte  
Alitalia SAI in A.S.



#### Legenda

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 0 - 150 aeromobili   | ✈     |
| 151 - 300 aeromobili | ✈✈    |
| 301 - 450 aeromobili | ✈✈✈   |
| 451 - 600 aeromobili | ✈✈✈✈  |
| + 600 aeromobili     | ✈✈✈✈✈ |

| Airline company              | Country  | Fleet size       | Reporting date |
|------------------------------|----------|------------------|----------------|
| Alitalia                     | Italy    | 118              | 31-dic-17      |
| Lufthansa Group <sup>1</sup> | Germany  | 728              | 31-dic-17      |
| AF / KLM Group <sup>2</sup>  | France   | 537 <sup>4</sup> | 31-dic-17      |
| IAG <sup>3</sup>             | UK       | 546 <sup>5</sup> | 31-dic-17      |
| SAS Airlines                 | Sweden   | 158              | 31-ott-17      |
| TAP                          | Portugal | 88               | 31-dic-17      |

#### Note

- Di cui, 357 aeromobili da riferirsi a Lufthansa German Airlines, 91 a SWISS, 83 a Austrian Airlines, 136 a Eurowings, 44 a Brussels Airlines e 17 a Lufthansa Cargo
- Di cui, 220 aeromobili da riferirsi a Air France, 162 a KLM (inclusi gli aeromobili di KLM Cityhopper e Martinair), 68 a Transavia, 7 a Joon e 88 a Hop!
- Di cui, 293 aeromobili da riferirsi a British Airways, 105 a Vueling, 98 a Iberia e 52 a AER Lingus
- Esclusi 8 aeromobili non operativi
- Esclusi 5 aeromobili non operativi. 2 aeromobili non calcolati nella dimensione della flotta del Gruppo

#### Fonti

Relazioni annuali delle compagnie aeree al 31 dicembre 2017 (ad eccezione di SAS Airlines che ha concluso l'anno fiscale il 31 Ottobre 2017), Alitalia SAI in A.S.



## L'Italia è un paese sotto servito per i voli di lungo raggio

### Rapporto domanda Origine e Destinazione (O&D) intercontinentale rispetto al servizio diretto

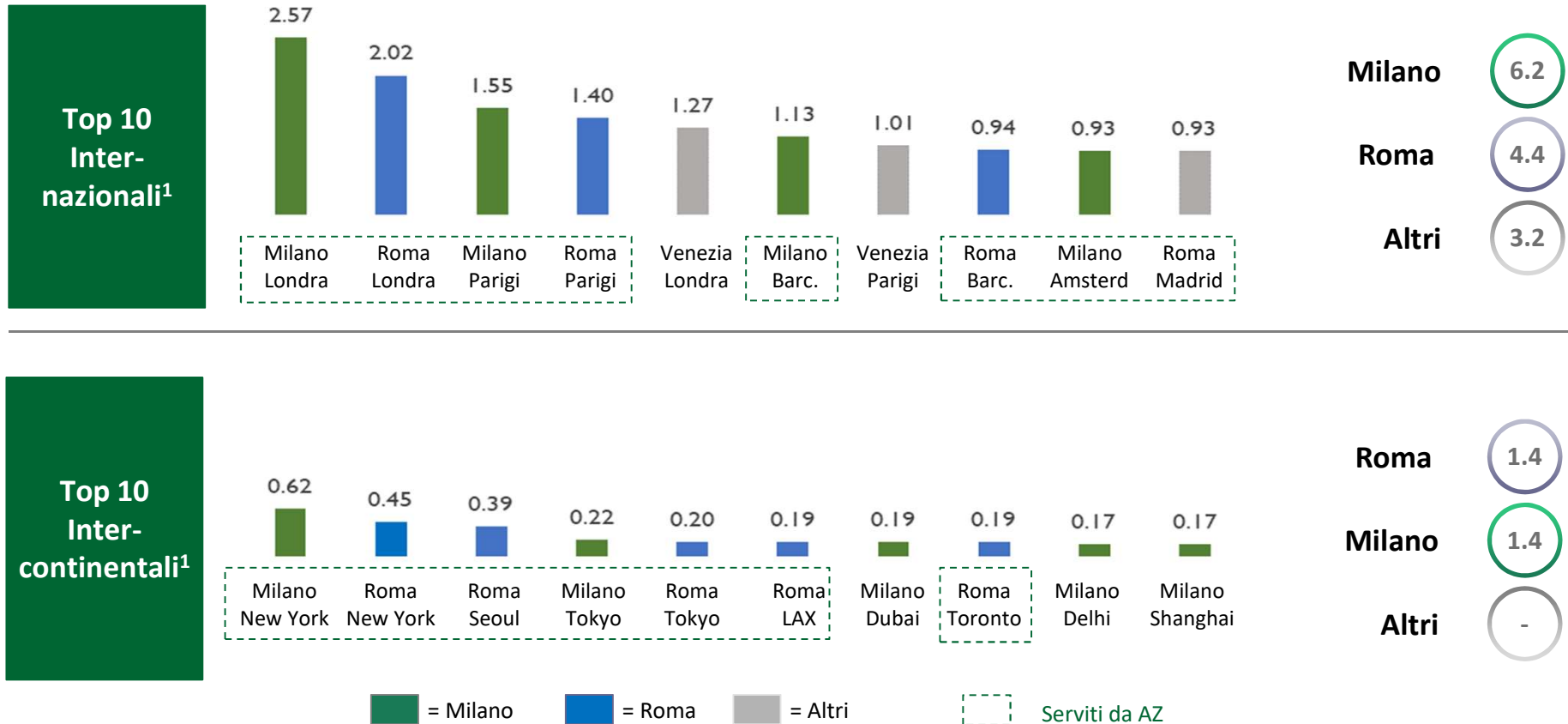
|               |             |
|---------------|-------------|
| Germania      | 70%         |
| Spagna        | 99%         |
| Francia       | 74%         |
| UK            | 76%         |
| <b>Italia</b> | <b>162%</b> |
| Olanda        | 43%         |

- Il numeratore è costituito dal numero di pax Origine & Destinazione tra la nazione analizzata e i Paesi intercontinentali (pax che viaggiano sia sui voli diretti sia tramite hub di altre nazioni)
- Il denominatore è invece costituito dal numero di posti offerti sui voli diretti tra la nazione e i Paesi intercontinentali





## Milano e Roma ugualmente importanti anche per i voli non nazionali



## Indice

---

- Il mercato di riferimento
- **La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria**
- I principali interventi dalla gestione commissariale
- Previsioni terzo trimestre 2018
- Lo stato attuale della Procedura



## La situazione alla data di ammissione alla Procedura

---

- ✓ €83m di cassa residua a fronte di oltre 4.5m di biglietti venduti per un controvalore di biglietti prepagati pari a c.€531m
- ✓ Andamento delle vendite e delle prenotazioni negativo, principalmente per crisi di fiducia
- ✓ Contratti svantaggiosi (es. fuel hedging e leasing aeromobili)
- ✓ Situazione delle relazioni industriali fortemente deteriorata
- ✓ Organizzazione complessa e processi inadeguati e "analogici"
- ✓ Sistemi informativi inadeguati al nuovo scenario digitale e con inefficienze operative e di costi
- ✓ Network da ottimizzare



## Indice

---

- Il mercato di riferimento
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- **I principali interventi dalla gestione commissariale**
- Previsioni terzo trimestre 2018
- Lo stato attuale della Procedura



## Ricavi: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa (1/2)

- ✓ L'integrazione di Revenue Management & Pricing in area commerciale e la revisione della strategia hanno portato ad un aumento dei ricavi, grazie al focus sulle classi ad alto valore (Magnifica e Premium) e alla revisione della struttura dei prezzi sul domestico e sull'internazionale con recupero di quote di mercato.
- ✓ Nell'ambito del rafforzamento della relazione con i principali operatori della filiera del turismo italiani ed internazionali si è tenuta a Roma a marzo 2018 la Global Partner Conference di Alitalia che ha visto la presenza di 350 operatori da tutto il mondo. Sono seguiti Roadshow in Italia ed all'estero ed avviate importanti attività di Partnership Commerciali (esempio nuovo prodotto «fly&cruise» con Costa Crociere)
- ✓ In area commerciale continua il processo di trasformazione organizzativa, iniziata nel 2017 con l'integrazione di Pricing&Revenue Management e Customer Experience nella divisione commerciale. Nel 2018 c'è stata la creazione della nuova organizzazione Alitalia Cargo ed il lancio di un'innovativa organizzazione Vendite, quest'ultima prevede un nuovo modello fondato sul principio di garantire una maggiore e tempestiva efficacia dell'azione commerciale.
- ✓ Nel 2018 si sono svolte alcune importanti azioni di comunicazione rivolte al consumer per rinforzare la Brand Awareness: Campagna Heading in the right direction, Alitalia Official Carrier Tour Laura Pausini, Campagna su puntualità, lancio nuove divise e campagne specifiche su mercati esteri.



## Ricavi: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa (2/2)

- ✓ Per stimolare i flussi turistici dall'estero verso l'Italia è stato lanciato Discover Italy, portale di promozione del turismo in Italia, con idee e itinerari tematici realizzati in collaborazione con Touring Club Italiano e Gambero Rosso.
- ✓ Il nuovo modello «Alitalia Shuttle,» una navetta che collega due città, con frequenze giornaliere, ampi volumi di traffico e una clientela prevalentemente business è stato lanciato tra Linate e London City.
- ✓ In ambito Marketing & Digital Business miglioramento progressivo di tutti i sistemi a supporto dell'esperienza digitale, dopo la nuova App, il nuovo sito Alitalia ed il nuovo web check-in. Con l'obiettivo del miglioramento della Customer Experience è stata aperta la nuova Lounge Casa Alitalia «Piazza di Spagna» a Fiumicino presso il Molo E, è iniziato il progetto di rinnovo dell'esperienza di bordo, con un focus particolare sul «food & beverage»
- ✓ Con l'obiettivo di integrare l'offerta di destinazioni di Alitalia continua lo sviluppo delle Alleanze con altri vettori a supporto dei flussi di traffico in connessione con i voli operati da Alitalia, in particolare si evidenzia la Joint Business con Aerolinas Argentinas e la Partnership con All Nippon Airways.



## Le principali attività di contenimento dei costi

|  | <b>Mag – Dic<br/>2017 vs 2016</b> | <b>Gen-Sett<br/>2018 vs 2017</b> | <b>Principali driver</b>  |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Costi per leasing flotta</b>                              | <b>-12%</b>                       | <b>-23%</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negoziazioni in corso con i principali locatori; già riscontrato sostanziale contenimento di costi</li> <li>Chiusura contratto Wet Lease con Etihad</li> </ul>   |
| <b>Costi commerciali e di distribuzione</b>                  | <b>-13%</b>                       | <b>-1%</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aggiornati gli accordi commerciali con GDS<sup>1</sup></li> <li>Continuo miglioramento del mix di canali distributivi con canale diretto in eccesso del 24%</li> <li>Nel 2018 i costi sono sostanzialmente in linea con il 2017 nonostante una crescita dei ricavi passeggeri pari al 7%</li> </ul>  |
| <b>Costi dei fornitori: area manutenzione</b>                | <b>-2%</b>                        | <b>-8%</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Principali accordi attualmente in fase di revisione e rinegoziazione</li> <li>Attività di <i>Pool&amp;Repair</i><sup>2</sup> affidate a Lufthansa Technik dal 2018</li> <li>Rinnovamento interno dell'organizzazione</li> </ul>  |
| <b>Costi dei fornitori di prodotti e servizi<sup>3</sup></b> | <b>-13%</b>                       | <b>-5%</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione selezionata dei servizi in volo senza inficiare l'esperienza e la soddisfazione dei passeggeri</li> <li>Finalizzazione del catering tender per i servizi nel <i>FCO Hub</i>: prevista ulteriore riduzione dei costi a regime per 20-25%</li> <li>Nel 2018 continua la riduzione dei costi complessivi sebbene i Passeggeri di lungo raggio siano in crescita del 7.4%</li> </ul> |

**Note**

- 1 Global Distribution Sistem: sistema di distribuzione globale
- 2 Pool&Repair: sistema di manutenzione e riparazioni tipico del settore della aviazione focalizzato sul ridurre i costi attraverso il riciclo e riutilizzo di componenti tra aeromobili
- 3 Si riferisce ai costi per i servizi di volo

**Fonte**

Relazione sulla gestione del Gruppo Alitalia – Periodo dal 2 maggio al 31 dicembre 2017  
 Relazione sulla gestione del Gruppo Alitalia – Primo Trimestre 2018



## Costi generali: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

---

- ✓ Scioglimento ex articolo 50 d.lgs. 270/1999 dei contratti derivati relativi al rischio di cambio e del prezzo del carburante e successiva stipula dei nuovi previo rilascio delle necessarie autorizzazioni da parte degli Organi di Vigilanza (contratti di *hedging*)
- ✓ Definizione della strategia di rinegoziazione dei contratti di *leasing*, con l'obiettivo di ridurre i canoni ed allinearli al valore di mercato
- ✓ Analisi e revisione di tutti i capitoli di spesa e negoziazione dei termini contrattuali con i fornitori per ottenere efficienze di costo
- ✓ Internalizzazione delle attività e risorse connesse alla gestione operativa dei servizi di bordo per migliorare la qualità del prodotto, il governo e l'efficienza dei processi ed il conseguimento di risparmi
- ✓ Internalizzazione delle attività transazionali delle aree *Revenue Accounting* e Servizi Amministrativi, che ha permesso di ottenere efficienze operative ed economiche, nonché la riqualificazione di personale Alitalia in CIGS
- ✓ Ritorno alla gestione diretta delle attività commerciali relative al trasporto merci su tutto il network al fine di rilanciare il brand Alitalia Cargo in Italia e nel mondo




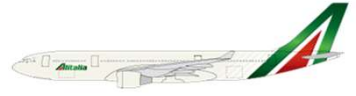

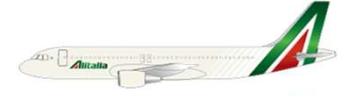





## Il network e la flotta: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

- ✓ Finalizzazione strategia di Network, senza aumentare il perimetro industriale e la flotta per l'offerta della stagione invernale 2017 ed estiva 2018, con gli obiettivi di:
  - i. Presidio del mercato domestico con prodotto differenziato dai vettori "low cost" grazie a frequenze e orari
  - ii. Mantenimento dell'offerta internazionale da Linate e da Fiumicino con l'obiettivo di presidiare i principali flussi naturali dell'hub data la relativa posizione geografica e focus sul prodotto Milano Londra (Alitalia shuttle con 8 frequenze giornaliere). Avvio di nuove rotte ad alto yield da Linate per Lussemburgo e Ginevra.
  - iii. Rimodulazione dell'offerta di Lungo Raggio: apertura Maldive contro-stagionali e New Delhi nella stagione invernale '17/'18; Johannesburg nella stagione estiva '18; Mauritius contro-stagionale nella Winter'18/'19 a fronte della chiusura di Pechino da Fiumicino e Abu Dhabi da Fiumicino e Malpensa
  
- ✓ Incremento dell'utilizzo della flotta di breve medio raggio: anno 2018 vs. 2017 + 9% di utilizzo medio giornaliero degli aeromobili in linea. Attualmente sono in flotta 118 aeromobili (26 di lungo Raggio e 92 di breve medio raggio)



## La flotta attuale

|                               |   |  | Totale<br>118 | Proprietà<br>41 | Leasing<br>77 |
|-------------------------------|---|--|---------------|-----------------|---------------|
| <b>Lungo Raggio<br/>(22%)</b> | <b>12 B777<sup>1</sup> 293/382 SEATS</b><br>BLOCK HOURS <sup>2</sup> 13.5 |    | 12            | 6               | 6             |
|                               | <b>14 A330 256/262 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 13.4                          |    | 14            | 1               | 13            |
| <b>Medio Raggio<br/>(61%)</b> | <b>12 A321 200 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 8.2                               |    | 12            | 5               | 7             |
|                               | <b>38 A320 171/174/180 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 8.0                       |    | 38            | 13              | 25            |
|                               | <b>22 A319 144 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 7.5                               |    | 22            | 12              | 10            |
| <b>Breve Raggio<br/>(17%)</b> | <b>5 E190 100 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 7.4                                |   | 5             | 2               | 3             |
|                               | <b>15 E175 88 SEATS</b><br>BLOCK HOURS 6.8                                |  | 15            | 2               | 13            |

**Fonte**

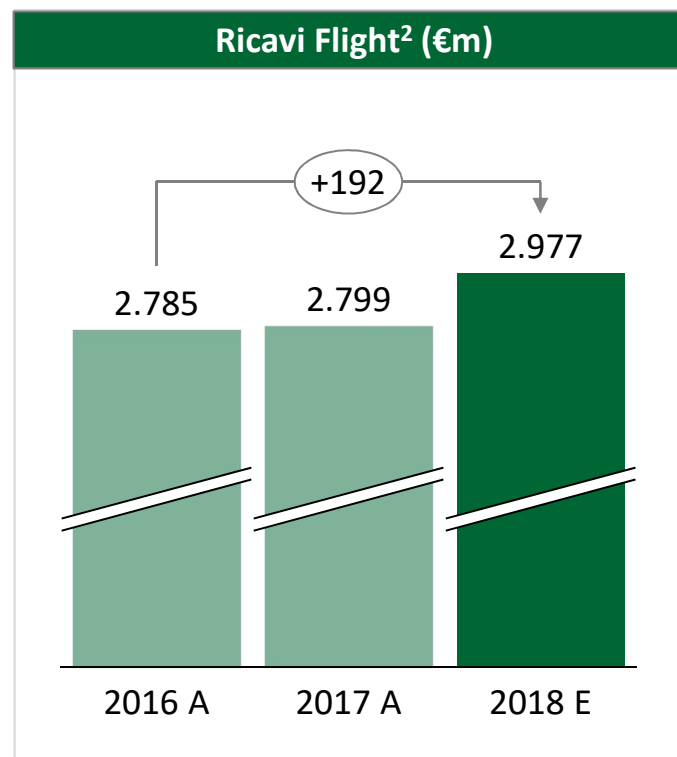
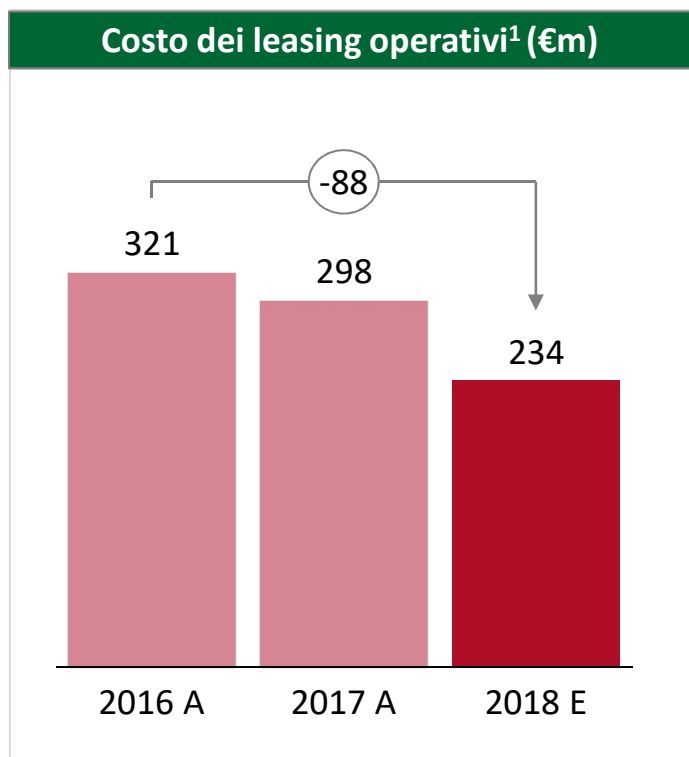
Alitalia SAI in A.S.

**Nota**

- 1 Nel corso del 2017, AZ ha aggiunto un Boeing 777-300 alla sua flotta. Tale aeromobile è stato ottenuto in leasing sulla base di accordi precedenti alla data di ammissione alla procedura di Amministrazione Straordinaria
- 2 Block Hours: Ore volo per giorno calcolate sulla flotta media disponibile 2017



Il costo dei leasing operativi nel 2018 si riduce di 88 €Mn vs 2016 a fronte di crescita dei ricavi Flight pari a €192m



**Note**

- 1 Include leasing operativi e wet lease passivi
- 2 Include Ricavi Passeggeri, Charter, Cargo, Ancillari, PSO routes, Wet Lease attivi, altri ricavi da traffico

**Fonte**

Alitalia SAI in A.S.



## Il personale: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

- ✓ Razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia e dei numeri di riporti e dirigenti con gli obiettivi di semplificare la catena di comando, accorpate le responsabilità su processi contigui e aumentare il controllo del costo del lavoro
  - i. Riduzione del numero di dirigenti, da 64 alla data del 2 maggio 2017 a 50 al 26 settembre 2018: 42 dirigenti usciti e 28 nuovi dirigenti, con il conseguimento di un risparmio a regime di c.€ 8 m all'anno
- ✓ Accordo raggiunto con le Organizzazioni Sindacali lo scorso 23 aprile che prevede l'applicazione della CIGS per 1.480 FTE (*Full Time Equivalent*<sup>1</sup>). L'accordo è relativo al periodo 1° Maggio – 31 Ottobre 2018
  - i. 90 Comandanti
  - ii. 360 Assistenti di Volo
  - iii. 1.030 Personale di Terra
- ✓ Attivazione programmi di riqualificazione ed *insourcing* volti a contenerne l'impatto sul personale interno coinvolgendo circa 120 risorse. I principali progetti riguardano:
  - i. riqualificazioni verso l'operativo *Ground*;
  - ii. riqualificazioni in *Information Technology* attraverso il conseguimento di una certificazione su tematiche specialistiche IT;
  - iii. *insourcing* attività Cargo;
  - iv. *insourcing* attività di contabilità attiva/passiva e di *Revenue Accounting*
- ✓ Al fine di migliorare il benessere e la qualità del lavoro del personale dedicato al *Front Line* si è provveduto a rinnovare completamente le divise, ridisegnandole sulla base dei feedback ricevuti dal personale operativo



## Manutenzione: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

- ✓ Riorganizzazione della struttura della manutenzione in una logica di maggiore efficienza e migliore assetto produttivo;
- ✓ Internalizzazione di parte delle attività di *Heavy Maintenance*<sup>1</sup> per la flotta A320, con miglioramento degli standard qualitativi e riduzione dei costi
- ✓ Riqualificazione locali hangar e attrezzature
- ✓ Sviluppo della commercializzazione di servizi di manutenzione per terze parti (primarie compagnie aeree), con particolare focus sugli aeromobili di lungo raggio
- ✓ Progressiva digitalizzazione dei processi

**Fonte**  
Alitalia SAI in A.S.

**Nota**  
1 Heavy maintenance: attività di revisione e manutenzione sulla cellula degli aeromobili in-hangar (con durate compresa tra 8 gg e 40 giorni a seconda del tipo di check)



## Handling e altre iniziative: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

---

- ✓ Ottimizzazione complessiva delle attività di handling;
- ✓ Centralizzazione delle attività di Ground Operations ed Airport Experience sotto un'unica Direzione Ground Operations
- ✓ Creazione di un nucleo centrale a supporto degli scali per il coordinamento e il monitoraggio delle attività operative di terra e degli handlers/fornitori aeroportuali
- ✓ Ottenimento certificazione IATA sulla tracciabilità bagagli nello scalo di Roma Fiumicino
- ✓ Scuola di volo: costituzione della "Alitalia Flight Academy" con l'obiettivo di formare piloti (asset fondamentale per la compagnia) e l'opportunità di fornire tale servizi anche a terzi. La formazione avverrà all'interno del Training Center di Alitalia, struttura già attrezzata ed altamente qualificata
- ✓ Implementazione di progetti di digitalizzazione dei processi con l'obiettivo di aumentare l'efficienza delle operazioni e la produttività delle risorse



## IT: principali azioni intraprese per salvaguardare la continuità operativa

- ✓ Efficientamento e ottimizzazione dell'area dei Sistemi Informativi:
  - Miglioramento delle performance e della disponibilità dei servizi attraverso:
    - Avvio e implementazione del Programma di Sicurezza per la protezione degli asset digitali aziendali dai rischi di cybersecurity e per il rispetto della compliance normativa; aggiornamento del medesimo Programma in funzione dell'evoluzione del quadro normativo, delle minacce esterne e degli esiti dell'Audit sul Information Security Management System
    - Revisione (in corso d'opera) della architettura dei sistemi informativi in ottica di efficientamento e semplificazione
    - Rinnovamento delle infrastrutture di telecomunicazione dell'HUB di Fiumicino, della rete dati domestica e completamento del progetto di ammodernamento della piattaforma VoIP (Voice over IP)
    - costituzione di un team focalizzato sui servizi e sulle infrastrutture tecnologiche degli aeroporti italiani
- ✓ Recupero del governo della qualità del servizio e ottimizzazione dei costi, attraverso rinegoziazione dei principali contratti (es. Sabre, IBM)
- ✓ Trasformazione di Alitalia verso un modello di Azienda digitalmente abilitata a nuovi e più efficaci processi di business attraverso l'arricchimento funzionale dei canali Web e App, la digitalizzazione dei processi di vendita, di gestione della fatturazione, dei processi interni di approvazione, della documentazione di bordo.
- ✓ Revisione e semplificazione del complesso di processi e procedure che normano le attività dell'area di Information Technology



## Prestazioni operative: principali azioni intraprese - puntualità

- ✓ Le misure di ottimizzazione ed efficienza implementate in tutta la Divisione Operations ed il percorso di innovazione avviato nel corso del 2017, hanno gettato le basi per un chiaro miglioramento dei risultati operativi (puntualità e regolarità dei voli)
- ✓ Nel 2017 Alitalia si è posizionata al 2° posto per puntualità in arrivo rispetto ai principali vettori europei (dietro Iberia ed ex-aequo con Austrian) e al 9° posto tra i principali vettori internazionali
- ✓ Nel 2018, il consolidamento dei processi ha permesso ad Alitalia di confermare i progressi compiuti nel corso del 2017 (Fonte Dati: [www.flightstats.com](http://www.flightstats.com)):
  - Alitalia nella prima metà del 2018 (periodo Gen-Set) è risultata al secondo posto in Europa (dietro KLM) per puntualità e seconda per regolarità dei voli .
  - Relativamente alle performance del solo mese di Settembre 2018, Alitalia si è posizionata al 1° posto nel ranking di puntualità A14 delle compagnie europee, seguita da Iberia e da KLM
  - Relativamente alla regolarità operativa, nel periodo Gennaio-Settembre Alitalia risulta seconda in Europa, preceduta dal vettore Norwegian (si segnala che nel bimestre Luglio-Agosto, Alitalia si è affermata come compagnia più affidabile: un risultato questo particolarmente significativo, considerando il periodo ad alta concentrazione di attività e di traffico passeggeri)
- ✓ Nel trimestre Luglio-Settembre 2018 si è evidenziata una flessione del trend specialmente a Luglio (A15:77,9%), con progressivo recupero di risultati ad Agosto (A15:80,2%) e Settembre (A15:84,7%), stante il contesto operativo tipico dell'alta stagione caratterizzato da giornate di picco per volumi complessivi di attività e passeggeri, per le condizioni meteo avverse e per i ritardi legati al controllo del traffico aereo





## Prestazioni operative: principali azioni intraprese - performance bagagli

---

- ✓ Nel corso del 2018 le prestazioni operative relative alla gestione bagagli hanno registrato un ulteriore miglioramento rispetto alle performance già positive del 2017
- ✓ Sull'intero network Alitalia si evidenzia che, nel periodo Gennaio – Settembre, il numero bagagli disguidati nel corso del 2018 si è ridotto del 30% rispetto alle performance dello stesso periodo del 2017 (nei primi 9 mesi del 2018 sono stati disguidati in valore assoluto circa 39.000 bagagli in meno)
- ✓ In termini assoluti, Alitalia disguida 5,6\* bagagli ogni 1.000 sul totale network che rappresenta un livello di eccellenza verso le performance di *industry*
- ✓ Sull'HUB di Fiumicino si evidenzia nel periodo Gennaio - Settembre un miglioramento del processo di transito dei bagagli nel corso del 2018. Risulta che il 98,61% (valore YTD di *Success Rate*) dei bagagli di Fiumicino siano gestiti correttamente

\* Valore YTD a Settembre 2018



## Indice

---

- Il mercato di riferimento
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi dalla gestione commissariale
- **Previsioni terzo trimestre 2018**
- Lo stato attuale della Procedura



## Conto economico previsionale 3° trimestre

| M €   | 3° trim 2017 |               | 3° trim 2018 |               | Delta 2018-2017 |             |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|-------------|
| Ricavi passeggeri                             | 779          | 85.6%         | 835          | 87.6%         | 56              | 7.1%        |
| Altri ricavi                                  | 131          | 14.4%         | 118          | 12.4%         | -14             | -10.4%      |
| <b>TOTALE RICAVI</b>                          | <b>911</b>   | <b>100.0%</b> | <b>953</b>   | <b>100.0%</b> | <b>42</b>       | <b>4.6%</b> |
| Costi commerciali e di distribuzione          | 55           | 6.0%          | 57           | 6.0%          | 2               | 4.6%        |
| Carburante                                    | 193          | 21.2%         | 231          | 24.3%         | 38              | 19.7%       |
| Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo | 70           | 7.7%          | 70           | 7.3%          | -0              | -0.6%       |
| Manutenzione                                  | 85           | 9.3%          | 89           | 9.4%          | 5               | 5.5%        |
| Handling                                      | 33           | 3.6%          | 33           | 3.4%          | -0              | -0.9%       |
| Diritti e altri costi aeroportuali            | 63           | 7.0%          | 62           | 6.6%          | -1              | -1.5%       |
| Servizi in volo e costi di disruption         | 36           | 4.0%          | 39           | 4.1%          | 3               | 7.0%        |
| Costo del lavoro                              | 155          | 17.0%         | 153          | 16.1%         | -1              | -0.8%       |
| Altri costi                                   | 84           | 9.2%          | 75           | 7.9%          | -9              | -10.7%      |
| <b>EBITDAR</b>                                | <b>137</b>   | <b>15.0%</b>  | <b>143</b>   | <b>15.0%</b>  | <b>6</b>        |             |
| Leasing flotta                                | 69           | 7.6%          | 56           | 5.9%          | -13             | -18.7%      |
| <b>TOTALE COSTI</b>                           | <b>843</b>   | <b>92.5%</b>  | <b>866</b>   | <b>90.9%</b>  | <b>23</b>       | <b>2.7%</b> |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>68</b>    | <b>7.5%</b>   | <b>87</b>    | <b>9.1%</b>   | <b>19</b>       |             |
| <b>EBITDAR (escluso poste non ricorrenti)</b> | <b>125</b>   | <b>13.8%</b>  | <b>134</b>   | <b>14.1%</b>  | <b>10</b>       | <b>0.0%</b> |
| <b>EBITDA (escluso poste non ricorrenti)</b>  | <b>56</b>    | <b>6.2%</b>   | <b>78</b>    | <b>8.2%</b>   | <b>23</b>       | <b>0.0%</b> |

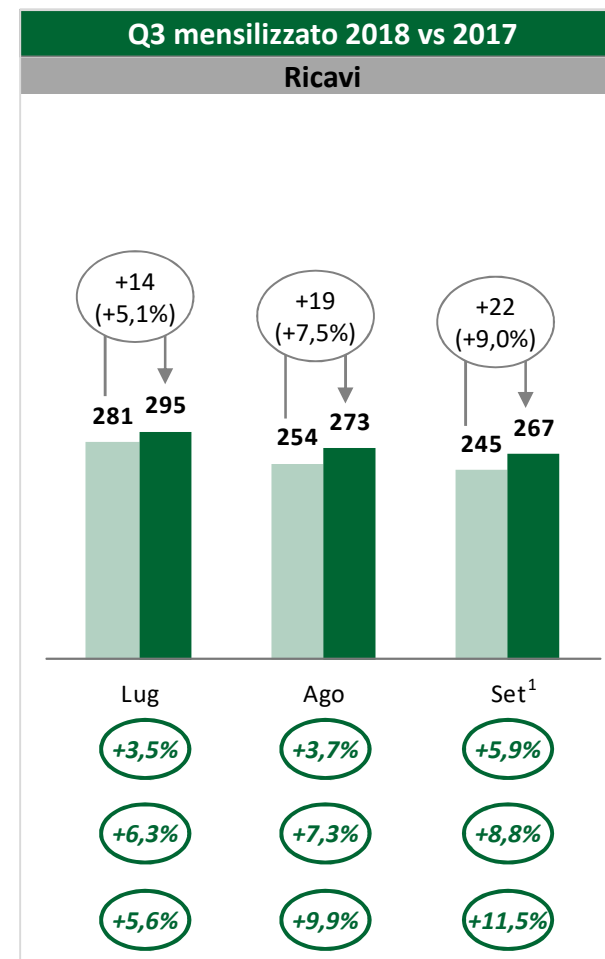
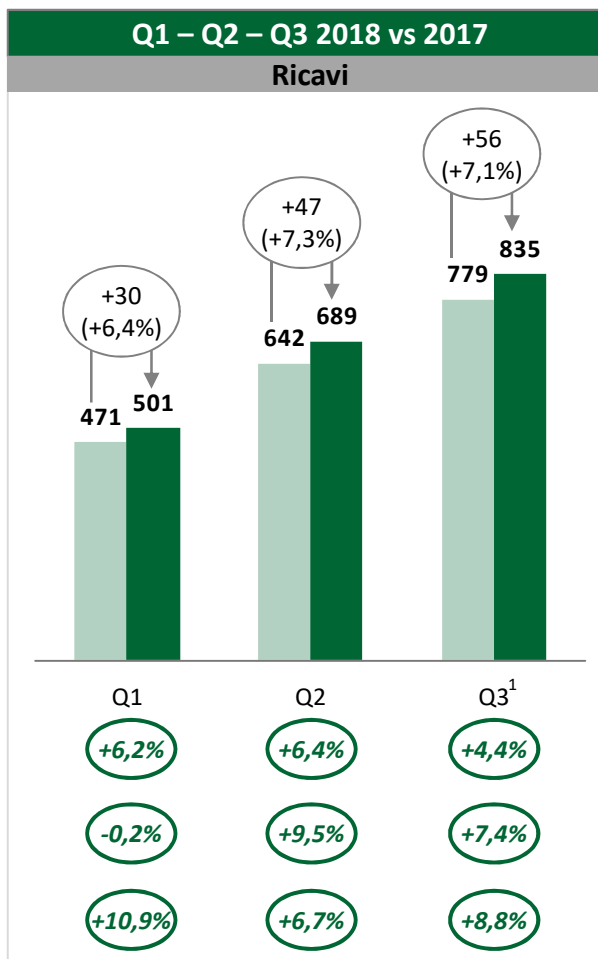
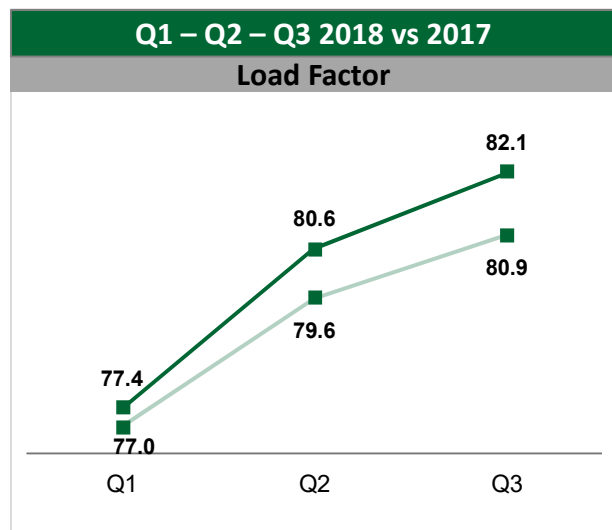


## Conto economico previsionale 9 mesi

| M €   | Set 2017 YTD |               | Set 2018 YTD |               | Delta 2018-2017 |              |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|--------------|
| Ricavi passeggeri                             | 1,893        | 84.1%         | 2,025        | 86.1%         | 133             | 7.0%         |
| Altri ricavi                                  | 358          | 15.9%         | 328          | 13.9%         | -30             | -8.4%        |
| <b>TOTALE RICAVI</b>                          | <b>2,251</b> | <b>100.0%</b> | <b>2,354</b> | <b>100.0%</b> | <b>103</b>      | <b>4.6%</b>  |
| Costi commerciali e di distribuzione          | 157          | 7.0%          | 156          | 6.6%          | -1              | -0.7%        |
| Carburante                                    | 542          | 24.1%         | 584          | 24.8%         | 42              | 7.8%         |
| Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo | 192          | 8.5%          | 190          | 8.1%          | -2              | -1.2%        |
| Manutenzione                                  | 275          | 12.2%         | 253          | 10.7%         | -22             | -8.2%        |
| Handling                                      | 92           | 4.1%          | 89           | 3.8%          | -3              | -3.2%        |
| Diritti e altri costi aeroportuali            | 175          | 7.8%          | 171          | 7.3%          | -3              | -1.8%        |
| Servizi in volo e costi di disruption         | 109          | 4.8%          | 99           | 4.2%          | -10             | -9.0%        |
| Costo del lavoro                              | 457          | 20.3%         | 445          | 18.9%         | -12             | -2.7%        |
| Altri costi                                   | 279          | 12.4%         | 225          | 9.6%          | -54             | -19.4%       |
| <b>EBITDAR</b>                                | <b>-26</b>   | <b>-1.2%</b>  | <b>143</b>   | <b>6.1%</b>   | <b>169</b>      |              |
| Leasing flotta                                | 232          | 10.3%         | 180          | 7.6%          | -52             | -22.5%       |
| <b>TOTALE COSTI</b>                           | <b>2,509</b> | <b>111.5%</b> | <b>2,390</b> | <b>101.6%</b> | <b>-119</b>     | <b>-4.7%</b> |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>-258</b>  | <b>-11.5%</b> | <b>-37</b>   | <b>-1.6%</b>  | <b>221</b>      |              |
| <b>EBITDAR (escluso poste non ricorrenti)</b> | <b>-14</b>   | <b>-0.6%</b>  | <b>121</b>   | <b>5.1%</b>   | <b>135</b>      | <b>0.0%</b>  |
| <b>EBITDA (escluso poste non ricorrenti)</b>  | <b>-246</b>  | <b>-11.0%</b> | <b>-59</b>   | <b>-2.5%</b>  | <b>187</b>      | <b>0.0%</b>  |



## I Ricavi Passeggeri registrano una crescita del 7% nei primi 9 mesi dell'anno



**Nota**

1. Lug-Ago consuntivo + Set Forecast.

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

■ 2017 ■ 2018



## Sintesi dei principali indicatori di performance

|  | u.d.m. | 9 M 2017   | 9 M 2018   | Delta<br>2018 v 2017 |
|--|--------|------------|------------|----------------------|
| <b>Rotte<sup>1</sup></b>                     | n.     | 158        | 155        | -1,9%                |
| <b>Passeggeri</b>                            | n.     | 16.332.683 | 16.400.990 | 0,4%                 |
| <i>di cui lungo raggio</i>                   | n.     | 1.935.621  | 2.079.595  | 7,4%                 |
| <i>di cui Linate</i>                         | n.     | 4.196.330  | 4.237.165  | 1,0%                 |
| <b>Load Factor</b>                           | %      | 79,4%      | 80,3%      | 0,9                  |
| <b>Puntualità<sup>2</sup></b>                | %      | 83,2%      | 83,9%      | 0,7                  |
| <b>Regolarità<sup>2</sup></b>                | %      | 99,7%      | 99,6%      | -0,1                 |
| <b>Ricavi da vendite digital<sup>2</sup></b> | €m     | 368        | 438        | 19,0%                |

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

**Note**

1. Rotte operate nel periodo, incluse le stagionali e/o operate temporaneamente
2. Dati actual fino ad Agosto



## Sintesi dei principali indicatori di performance

|                           | <u>Gen-Set<br/>2017</u>        | <u>Gen-Set<br/>2018</u> | <u>Q3 2017</u>  | <u>Q3 2018</u> |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------|---|----------------|
| <b>Ricavi</b>             | 2.251                          | 2.354                   | 911   | 953            |
|                           | Crescita dei ricavi<br>(+4,6%) |                         | Ricavi totali in crescita del<br>4,6% (ricavi passeggeri +7%) |                |
| <b>EBITDA<sup>1</sup></b> | -246                           | -59                     | 56  | 78             |
|                           | Ridotte le perdite operative   |                         |   |                |

<sup>1</sup> Esclusi ricavi e costi non ricorrenti (si veda la slide 27)



## Rendiconto finanziario

| M€   | Ante A.S.      | 2 mag 2017 -<br>30 set 2018 |
|--|----------------|-----------------------------|
|  | Gen'16-Mag '17 |                             |
| <b>Cassa iniziale</b>                        | <b>504</b>     | <b>83</b>                   |
| EBITDA & Cash Taxes                          | -582           | -48                         |
| Δ fondi                                      | 487            | 209                         |
| Investimenti netti                           | -348           | -211                        |
| Δ Depositi                                   | 19             | -163                        |
| Δ Maintenance reserve                        | -105           | -62                         |
| <b>FCF</b>                                   | <b>-529</b>    | <b>-276</b>                 |
| <b>FCF netto depositi</b>                    | <b>-549</b>    | <b>-113</b>                 |
| Nuovo debito                                 | 275            | 900 <sup>1</sup>            |
| Servizio del debito finanziario preesistente | -168           | -101                        |
| <b>Cassa finale</b>                          | <b>83</b>      | <b>606</b>                  |
| <b>Cassa finale + depositi</b>               | <b>64</b>      | <b>769</b>                  |

- ✓ All'entrata in Amministrazione Straordinaria, il 2 maggio 2017, i biglietti prepagati ammontavano a €531m, debito poi regolarmente servito dalla società; lo stesso valore, al 30 settembre 2018, è previsto pari a €406m

Fonte Alitalia S.A.I. in A.S.

Nota

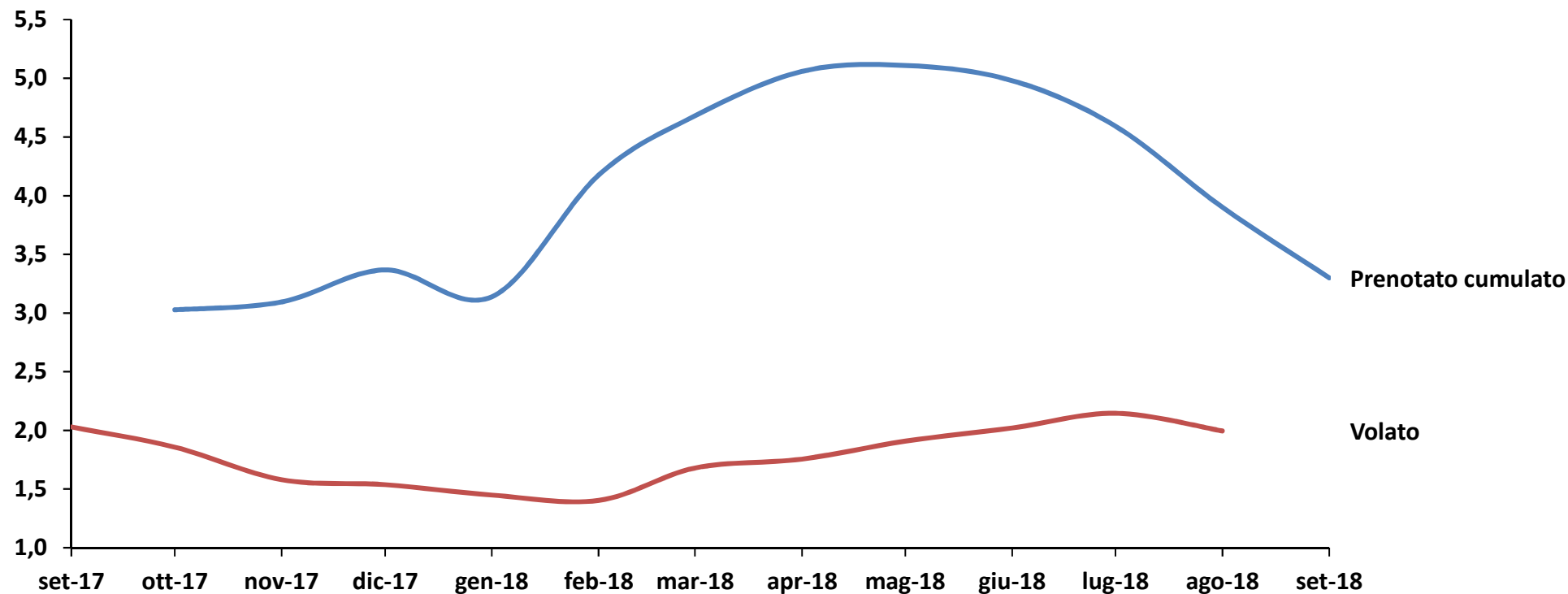
1. €900m di prestito statale, utilizzato €600m nel 2017 e €300m nel 2018





## Andamento passeggeri (volato e prenotato cumulato)

Andamento settimanale prenotazioni cumulate\* vs volo mensilizzato\*\* (valori in milioni di passeggeri)



In termini di # passeggeri si evidenziano i seguenti andamenti:

- valori più alti di **volato** nel mese di **Luglio**
- valori più alti di **prenotazioni cumulate** nei mesi di **Aprile, Maggio e Giugno** per volare nei 12 mesi successivi



## Indice

---

- Il mercato di riferimento
- La situazione alla data di ammissione alla Procedura di Amministrazione Straordinaria
- I principali interventi dalla gestione commissariale
- Previsioni terzo trimestre 2018
- **Lo stato attuale della Procedura**



## Dall'inizio della Procedura al 10 aprile 2018

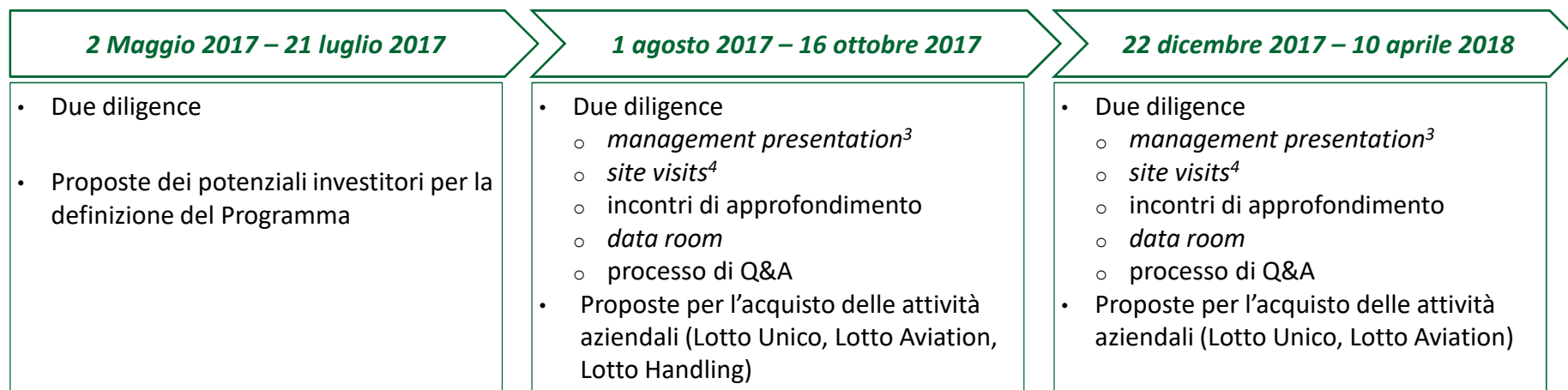
- ✓ Ad oggi, lo svolgimento della Procedura di Amministrazione Straordinaria si è articolato principalmente in 3 fasi:
  1. Una prima fase (Fase 1) in cui i potenziali investitori sono stati invitati a (i) manifestare il loro interesse a partecipare alla Procedura e (ii) formulare delle proposte per la definizione del Programma
  2. Una seconda fase (Fase 2) al termine della quale i potenziali investitori sono stati chiamati a presentare delle offerte vincolanti di acquisto dei complessi aziendali. Nessuna delle offerte è risultata presentare i requisiti richiesti dal disciplinare di gara poiché prive di contenuti vincolanti e carenti degli elementi essenziali (*bid bond*<sup>1</sup>, documenti contrattuali o Piano Industriale)<sup>2</sup>
  3. Una terza fase (Procedura Negoziata) in cui è stato chiesto, agli investitori ancora ammessi, di presentare un'ulteriore offerta vincolante, previo svolgimento di un confronto negoziale con l'amministrazione straordinaria
- ✓ Dal momento che le offerte ricevute non presentavano nuovamente i requisiti richiesti dal disciplinare di gara, il termine per il completamento della procedura di vendita, indicato *in primis* nel giorno 10 aprile, è stato esteso fino al giorno 31 ottobre 2018, Con D.L. 27 aprile 2018 n. 38

→ Nessuna delle offerte è risultata presentare i requisiti richiesti dal disciplinare di gara

### Fase I – Procedura per la definizione del Programma

### Fase II – Procedura di cessione

### Fase III – Procedura Negoziata



#### Note

- 1 Bid Bond: garanzia a protezione dell'amministrazione straordinaria dal rischio che il soggetto offerente decida di non firmare il contratto qualora risulti vincitore della gara
- 2 Nell'ambito della Fase 2 è stata predisposta una perizia del valore della società da parte di Banca Leonardo
- 3 Management presentation: presentazione sulla gestione
- 4 Site visits: visite in loco



## La comunicazione al MISE dell'11 maggio 2018

- ✓ Tutti i soggetti che hanno presentato una proposta in data 10 aprile 2018 hanno ribadito il loro interesse a valutare l'acquisizione, in tutto o in parte, delle attività aziendali delle Società in AS relative al Lotto Aviation, condizionando però la presentazione di un'offerta vincolante ad ulteriori approfondimenti istruttori nonché al verificarsi di alcune condizioni da ciascuno prospettate con diversi gradi di specificazione
- ✓ Tale circostanza, in uno con le modifiche introdotte dall'articolo 1 del decreto legge 27 aprile 2018 n. 38 all'articolo 12 del decreto legge 16 ottobre 2017 n. 148 convertito con modificazioni dalla legge 4 dicembre 2017 n. 172, inducono i Commissari Straordinari a valutare positivamente l'esperimento di una ulteriore fase di confronto e di approfondimento con i Soggetti Offerenti anche, eventualmente, con il coinvolgimento di altri soggetti potenzialmente interessati a partecipare all'operazione, potendo fruire del maggior termine del 30 ottobre 2018 per il completamento delle procedure di cessione dei complessi aziendali delle Società in AS
- ✓ Dovendo peraltro ritenersi conclusa la fase di Procedura Negoziata così come autorizzata dal Ministero dello Sviluppo Economico, gli scriventi Commissari Straordinari ritengono necessario proseguire l'esperimento della sopra prospettata ulteriore fase di confronto ed approfondimento con i potenziali soggetti acquirenti, salvo diverso avviso del Ministero dello Sviluppo Economico. Si fa pertanto riserva di formulare le necessarie richieste autorizzative, se del caso recependo le indicazioni che il Ministero dello Sviluppo Economico dovesse al riguardo ritenere opportuno impartire



## Le scadenze per lo svolgimento della Procedura e requisiti dell'offerta

- ✓ Al fine di assicurare il completamento della procedura di cessione dei complessi aziendali facenti capo ad Alitalia, il Governo, attraverso il D.L. 27 aprile 2018 n. 38, ha messo in atto le seguenti misure:

**31 ottobre**

Estensione sino al 31 ottobre 2018 del termine per il completamento della procedura di cessione attraverso la ricezione delle offerte vincolanti



**15 dicembre**

Proroga al 15 dicembre 2018 del termine per il rimborso dell'intero finanziamento statale pari a € 900m e termine ultimo per il *closing* dell'operazione e conseguente pagamento del prezzo concordato

- ✓ La formulazione dell'offerta vincolante<sup>1</sup> dovrà essere effettuata, tra l'altro, sulla base:
  - 1) del testo contrattuale già reso disponibile in data-room agli investitori;
  - 2) di un piano industriale, redatto dal soggetto offerente sulla base del modello già reso disponibile in data-room, recante indicazione:
    - degli obiettivi strategici perseguiti dal soggetto offerente;
    - degli investimenti previsti nel periodo di piano;
    - delle risorse finanziarie occorrenti e delle relative fonti di finanziamento;
    - del numero dei dipendenti impiegati immediatamente e da reimpiegare in tale periodo di riferimento

### Note

<sup>1</sup> Il prezzo di cessione dovrà essere in linea con il valore di mercato dei complessi aziendali oggetto di cessione, quale determinato con perizia di valutazione di un esperto indipendente, e di importo sufficiente a consentire il rimborso del finanziamento statale di €900m (capitale e interessi)



## I passaggi procedurali successivi alla presentazione dell'offerta

- ✓ Di seguito viene fornita una descrizione dei principali passaggi procedurali da effettuare nel periodo tra la ricezione dell'offerta e il *closing* dell'operazione:
  - esame delle offerte vincolanti ricevute da parte dei Commissari e attività connesse;
  - adozione da parte del MISE del decreto di aggiudicazione della procedura sulla base della migliore offerta ricevuta;
  - svolgimento della procedura di consultazione sindacale prevista dal combinato disposto dell'articolo 47 della legge 428/1990, dell'articolo 63, comma 4 del decreto legislativo 270/1999 e dell'articolo 5, comma 2-ter del decreto legge n. 347/2003 e stipula, in esito alla stessa, di un accordo sindacale;
  - espletamento delle procedure funzionali al rilascio, da parte delle competenti Autorità di Concorrenza, delle autorizzazioni richieste ai sensi delle norme in materia di controllo delle concentrazioni tra imprese;
  - definizione della procedura di indagine in materia di aiuti di Stato attualmente in corso di svolgimento con riguardo al finanziamento statale;
  - *closing* dell'operazione di cessione e pagamento del prezzo da parte del soggetto acquirente

