

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIV LEGISLATURA —————

N. 319

ATTO DEL GOVERNO SOTTOPOSTO A PARERE PARLAMENTARE

Piano industriale 2004-2006 del Gruppo Alitalia

(Parere ai sensi dell'articolo 2, comma 192, della legge 23 dicembre 1996, n. 662)

—————

(Trasmesso alla Presidenza del Senato il 5 dicembre 2003)

—————

Gruppo Alitalia

Piano Industriale 2004-2006

Documento per le Commissioni Parlamentari

Roma, novembre 2003

Alitalia



Indice

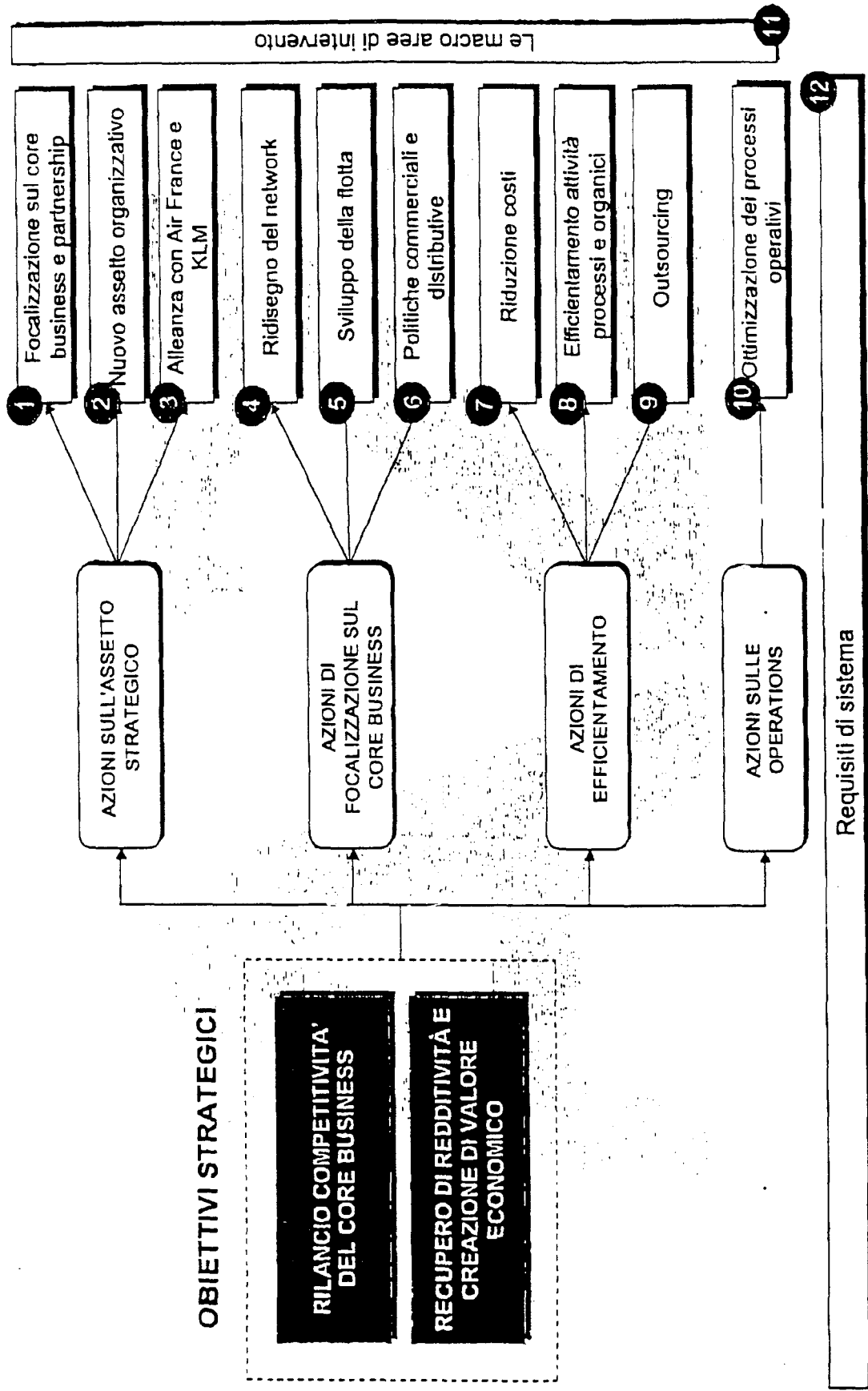
- ✧ Highlights del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✧ Economics del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✧ Sintesi scenario e linee di intervento



Indice

- ✦ Highlights del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✦ Economics del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✦ Sintesi scenario e linee di intervento

Highlights del Piano Industriale 2004-2006



Highlights del Piano Industriale 2004-2006

Alla luce dell'analisi dello scenario del trasporto aereo e dell'attuale posizionamento sul mercato della Compagnia, Alitalia si trova nella **condizione necessaria e non rinviabile di attuare un percorso industriale di forte discontinuità ed innovazione** per creare le condizioni strutturali di sostenibilità e recupero di redditività nel medio-lungo periodo

Gli obiettivi strategici alla base del Piano Industriale 2004-06 riassumono il percorso che la Compagnia ha deciso di intraprendere e possono così essere sintetizzati:

Rilancio competitività del Core Business

Il rilancio del **Core Business** sarà ottenibile tramite un'ulteriore focalizzazione delle risorse sul trasporto aereo e un'azione congiunta di propulsione dei ricavi (protezione del RATK) e di intervento deciso sulla struttura dei costi (riduzione del CATK)

Alitalia intende continuare a ricoprire un ruolo primario all'interno dei futuri scenari di settore e delle partnership e alleanze. Le condizioni per garantire tale ruolo sono da un lato l'aumento della propria offerta al fine di riconquistare significative quote di mercato e dall'altro la garanzia della sostenibilità economica della suddetta crescita

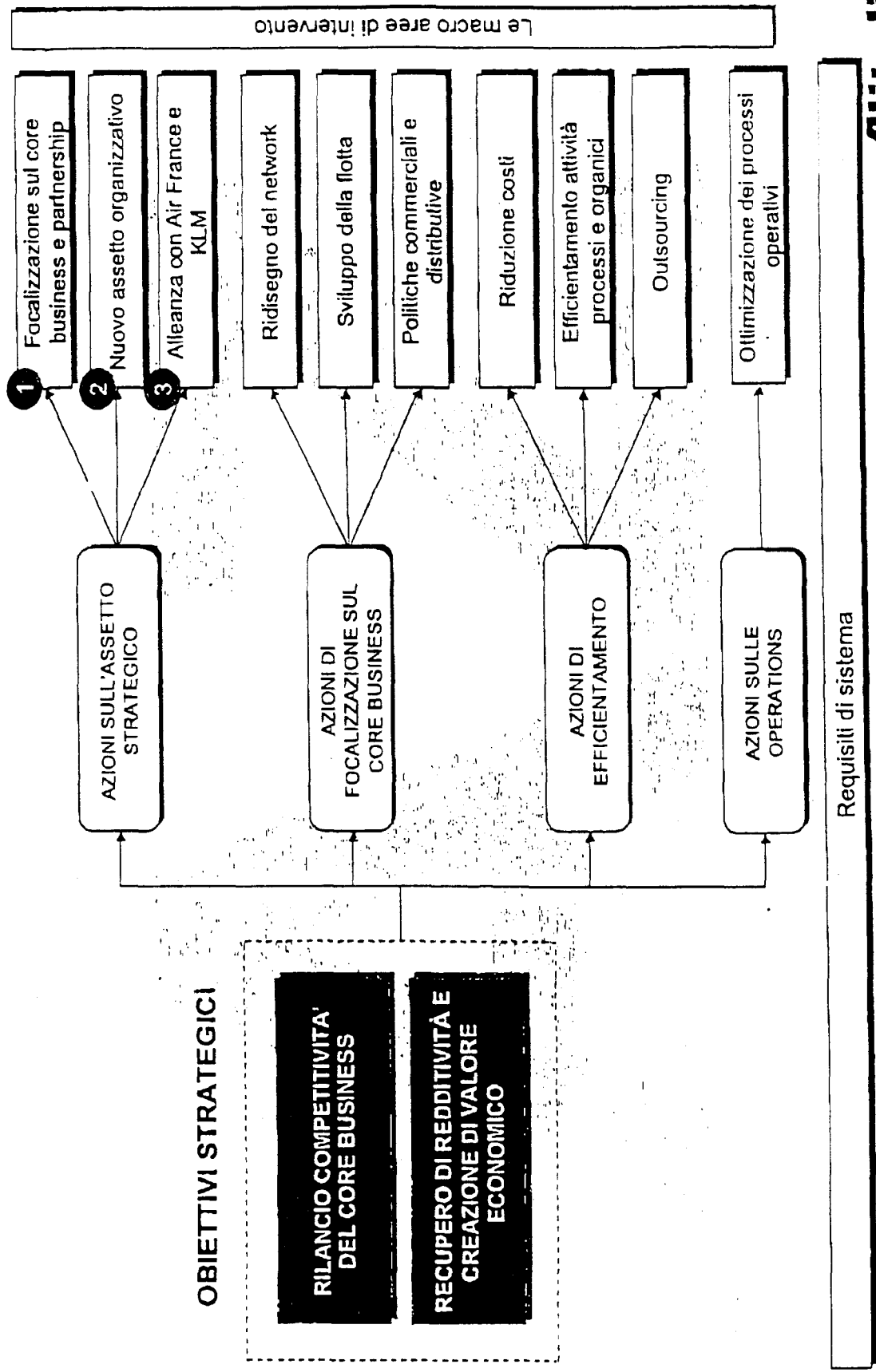
In considerazione dell'attuale assetto industriale di Alitalia, tale sviluppo è prefigurabile solo in presenza di una riduzione drastica della struttura dei costi al fine di renderla non solo più **efficiente**, ma anche più **flessibile** e **competitiva** rispetto al profilo dei ricavi attuale e prospettico. L'intervento di riduzione strutturale e flessibilizzazione dei costi è, infatti, un **requisito indispensabile** per potere competere in maniera sostenibile.

Recupero di redditività e creazione di valore economico

La **capacità di creare valore economico** e quindi di innalzare l'apprezzamento della Compagnia da parte dell'intera business community è da intendersi quale condizione necessaria per rafforzare la posizione della Compagnia all'interno del processo di ampliamento e consolidamento delle partnership. Tale obiettivo non può essere raggiunto se non attraverso il **ritorno a performance reddituali positive** e ad un inevitabile percorso di ristrutturazione industriale



Highlights del Piano Industriale 2004-2006



Highlights del Piano Industriale 2004-2006

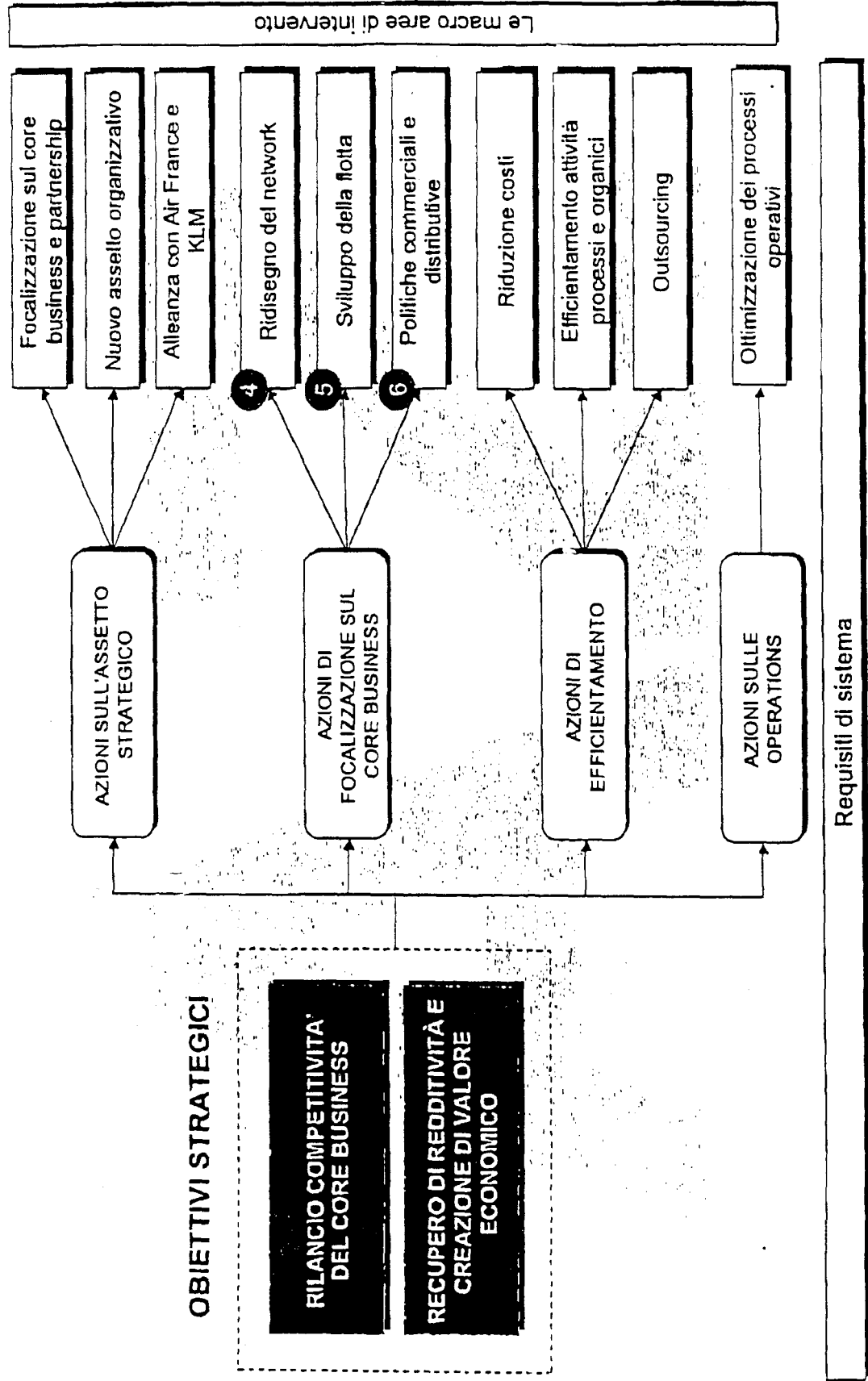
Riservato a
Commissioni Parlamentari

- 1 Focalizzazione sul core business e politiche di partnership sulle aree di business "non core"**
 - ✦ Nel Piano Industriale 2004-2006 è pienamente confermata la strategia di focalizzazione sul core business del trasporto aereo passeggeri e cargo, che diventano l'ambito strategico prioritario del Gruppo Alitalia
 - ✦ La focalizzazione sul core business comporta una semplificazione del modello di business del Gruppo, perseguita anche attraverso partnership nelle aree strategicamente non rilevanti, al fine di ottenere elevati livelli di efficienza
- 2 Il nuovo assetto organizzativo**
 - ✦ L'obiettivo di rilanciare la capacità competitiva di Alitalia, recuperando al contempo i relativi livelli di redditività, richiede una concentrazione di tutte le risorse disponibili sul Core Business. Ciò delinea la necessità di reinterpretare in modo radicale l'attuale struttura di business del Gruppo
 - ✦ Il nuovo assetto organizzativo riflette pertanto la forte focalizzazione verso il Core Business, con una particolare enfasi all'efficientamento delle attività, alla riduzione dei costi fissi e all'aumento della produttività
- 3 L'alleanza con Air France e KLM**
 - ✦ L'attivazione del percorso di privatizzazione di Alitalia è il presupposto per l'avvio delle negoziazioni tra Alitalia, Air France e KLM al fine di integrare la Compagnia nell'alleanza che, nel corso dei prossimi anni, potrebbe portare alla creazione del più grande vettore europeo
 - ✦ La totale integrazione, non solo industriale ma anche societaria tra i tre vettori, garantisce ad Alitalia la **sostenibilità del posizionamento strategico di lungo periodo all'interno dell'industria aerea mondiale**

Alitalia

Highlights del Piano Industriale 2004-2006

Riservato a
Commissioni Parlamentari



Highlights del Piano Industriale 2004-2006

Riservato a
Commissioni Parlamentari

4. **Ridisegno del network**

Lo sviluppo del network Alitalia è il risultato dell'interazione dei principali elementi che determinano il posizionamento competitivo della Compagnia:

- inasprimento dello scenario competitivo, caratterizzato dalla crescita dei vettori low cost sui principali mercati di riferimento
- consolidamento a livello mondiale del sistema delle alleanze;
- rafforzamento dell'offerta con il completamento dello sviluppo e del rinnovamento della flotta;
- definizione dell'assetto regolamentare nell'area milanese per consentire lo sviluppo dell'hub di Malpensa

Coerentemente, il nuovo network si sviluppa sulla base di alcune priorità (key driver), che sono: a) consolidamento della leadership sul mercato domestico, con particolare riferimento a Malpensa e Fiumicino; b) recupero del gap di frequenze rispetto ai principali competitor sui mercati originati dall'Italia; c) sviluppo del portafoglio frequenze / destinazioni sui mercati eletivi

5. **Sviluppo della flotta**

In coerenza con il ridisegno del network, lo sviluppo della flotta supporta l'incremento sia dell'offerta che della qualità del prodotto, contribuendo allo stesso tempo alla riduzione del CATK

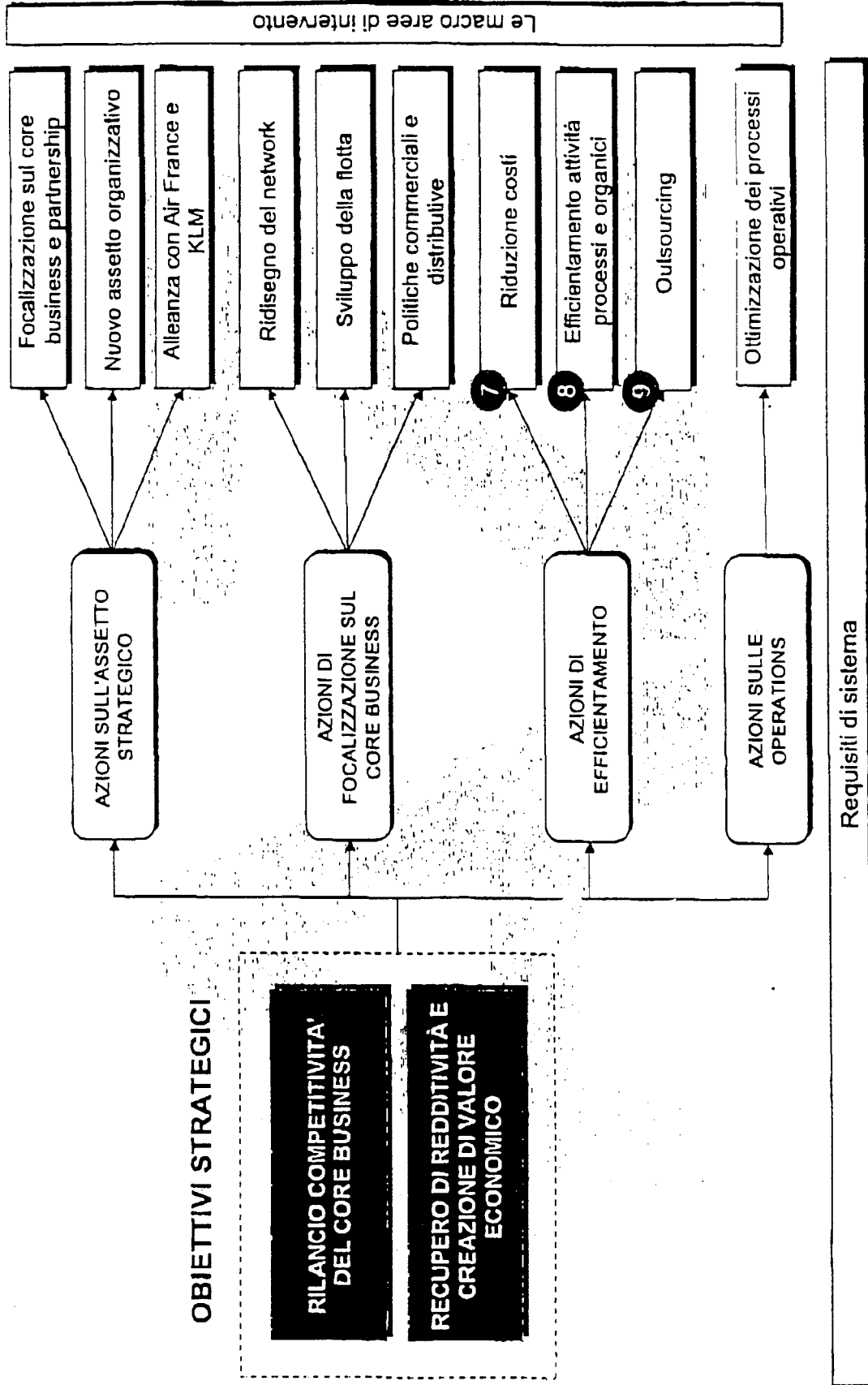
In particolare, il Piano Industriale 2004-2006 prevede investimenti in flotta nell'ordine degli 830 milioni di euro (comprensivi di predelivery e oneri pluriennali) che si sommano all'importante programma di ristrutturazione e ammodernamento avviato nel 2001

6. **Politiche commerciali e distributive**

Il ridisegno del network è supportato dalla definizione di politiche commerciali e distributive innovative al fine di accrescere le relazioni con la clientela e focalizzare le azioni di vendita

Alitalia

Highlights del Piano Industriale 2004-2006



Highlights del Piano Industriale 2004-2006

7 Riduzione dei costi

- Il principale elemento di discontinuità che Alitalia intende perseguire è una **riduzione drastica della propria struttura dei costi** (come dettagliato alle pagine 30 e 74), al fine di renderla sia più **efficiente**, sia più **flessibile e competitiva**. Tale intervento è infatti da considerarsi un **requisito indispensabile** per potere competere in maniera sostenibile in uno scenario caratterizzato da frequenti fluttuazioni nell'andamento della domanda e da una pressione ormai consolidata verso la riduzione dei ricavi unitari
- In particolare i programmi di riduzione ed efficientamento dei costi, oltre a migliorare l'efficienza e la produttività delle risorse aziendali, garantiscono la coerenza complessiva con il ridisegno del network e accelerano il percorso di recupero di redditività e di creazione di valore economico

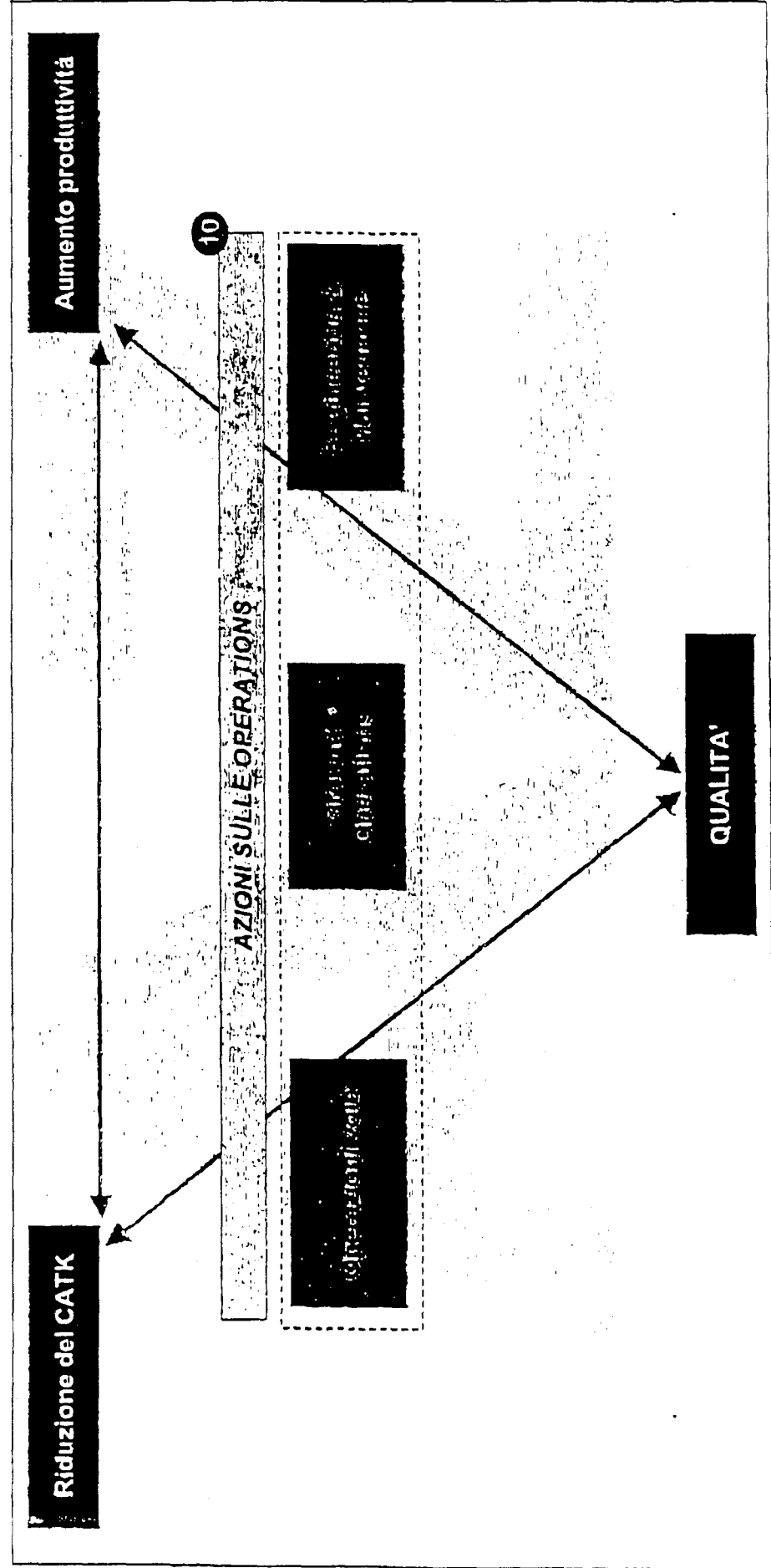
8 Efficientamento di attività, processi e organici

- La progressiva realizzazione degli interventi di efficientamento previsti genera complessivamente un numero di eccedenze nell'ordine delle 1.500 unità, che già scontano le uscite fisiologiche previste per circa 300 unità, nonché la quota di eccedenze assorbita dal rilevante incremento di attività (circa 1250 unità)
- A tale proposito, dovranno essere individuate e messe in atto **forme di gestione delle eccedenze che, minimizzando gli impatti sociali, ne consentano lo smaltimento in tempi e con costi compatibili con gli obiettivi di Piano**

9 Outsourcing

- Attraverso l'attuazione di uno o più accordi di **partnership strategiche**, Alitalia intende perseguire gli obiettivi di **recupero di efficienza e di miglioramento della flessibilità** anche tramite un'operazione di outsourcing su funzioni di "service/supporto" ai processi produttivi, in linea con le attuali pratiche dell'industria.
- L'attuazione dell'iniziativa, che prevede l'opzione di uno o più accordi sviluppati su un **modello innovativo**, nell'ottica della condivisione degli investimenti, nonché dei rischi e benefici, da sviluppare anche attraverso accordi di partnership strategiche, rappresenta un'ulteriore spinta della Compagnia alla massima focalizzazione sul **Core Business**

Highlights del Piano Industriale 2004-2006



10 Azioni sulle Operations

- ✧ In linea con la nuova strategia competitiva del Gruppo Alitalia, sono state definite le aree di intervento sul lato Operations orientate da un lato al miglioramento dei livelli di qualità e dall'altro all'efficientamento del sistema produttivo
- ✧ Con riferimento alle **Operazioni di volo**, l'obiettivo è quello di migliorare l'utilizzazione delle risorse disponibili attraverso una revisione delle regole di impiego del personale navigante. Tale intervento consente di aumentare la produttività del personale, salvaguardando contestualmente la qualità e l'efficacia del ruolo di "front office" di questa struttura.
- ✧ Nell'ambito delle **Ground Operations**, Alitalia intende attuare un significativo riposizionamento del business handling, attraverso lo sviluppo di partnership con operatori di settore e l'implementazione di progetti specifici sui costi, finalizzati al miglioramento della flessibilità e della performance operativa
- ✧ Nell'area **Engineering & Maintenance** sono previsti interventi focalizzati sul sostanziale riassetto industriale (riorganizzazione e ridisegno del processo), facendo leva sull'incremento dei livelli di efficienza e consolidando contestualmente l'attuale efficacia del servizio reso. In tal senso è da interpretarsi la partnership realizzata con Lufthansa Technik

Highlights del Piano Industriale 2004-2006

AZIONI	Strategie di business	Strategie di business	Strategie di business	Strategie di business
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Consolidamento del ruolo di leadership di Alitalia sulle principali piattaforme aeroportuali servite ✦ Massimizzazione del posizionamento di Alitalia su Milano ✦ Sviluppo della flotta ✦ Innovazione delle politiche commerciali e distributive ✦ Rafforzamento dei programmi di fidelizzazione della clientela ✦ Sviluppo delle alleanze 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Incremento dell'utilizzazione delle risorse ✦ Eliminazione dei costi legati ad attività che non producono valore "percepito" dal cliente ✦ Riduzione dei costi distributivi e commerciali ✦ Incremento dell'efficienza delle strutture attraverso il re-engineering dei processi produttivi ✦ Incremento della flessibilità organizzativa attraverso iniziative mirate di outsourcing, finalizzate alla riduzione dei costi fissi 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Incremento competitività sulle Operations ✦ Adeguamento della classe Magnifica agli standard qualitativi mondiali ✦ Incremento della competitività del prodotto domestico e di quello internazionale ✦ Focus sul brand e sullo stile italiano per migliorare l'immagine di Alitalia 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Coinvolgimento di tutto il personale nelle azioni intraprese dall'azienda ✦ Attribuzione di obiettivi specifici al management della Compagnia ✦ Introduzione diffusa di incentivi legati alle performance ottenute 	<p>Le macro aree di intervento</p>
<p>Vogliamo per vincere</p>	<p>Rendiamo sostenibile il futuro</p>	<p>Offriamo il meglio</p>	<p>Lavoriamo insieme per il successo</p>	<p>11</p>

Highlights del Piano Industriale 2004-2006

Riservato a
Commissioni Parlamentari

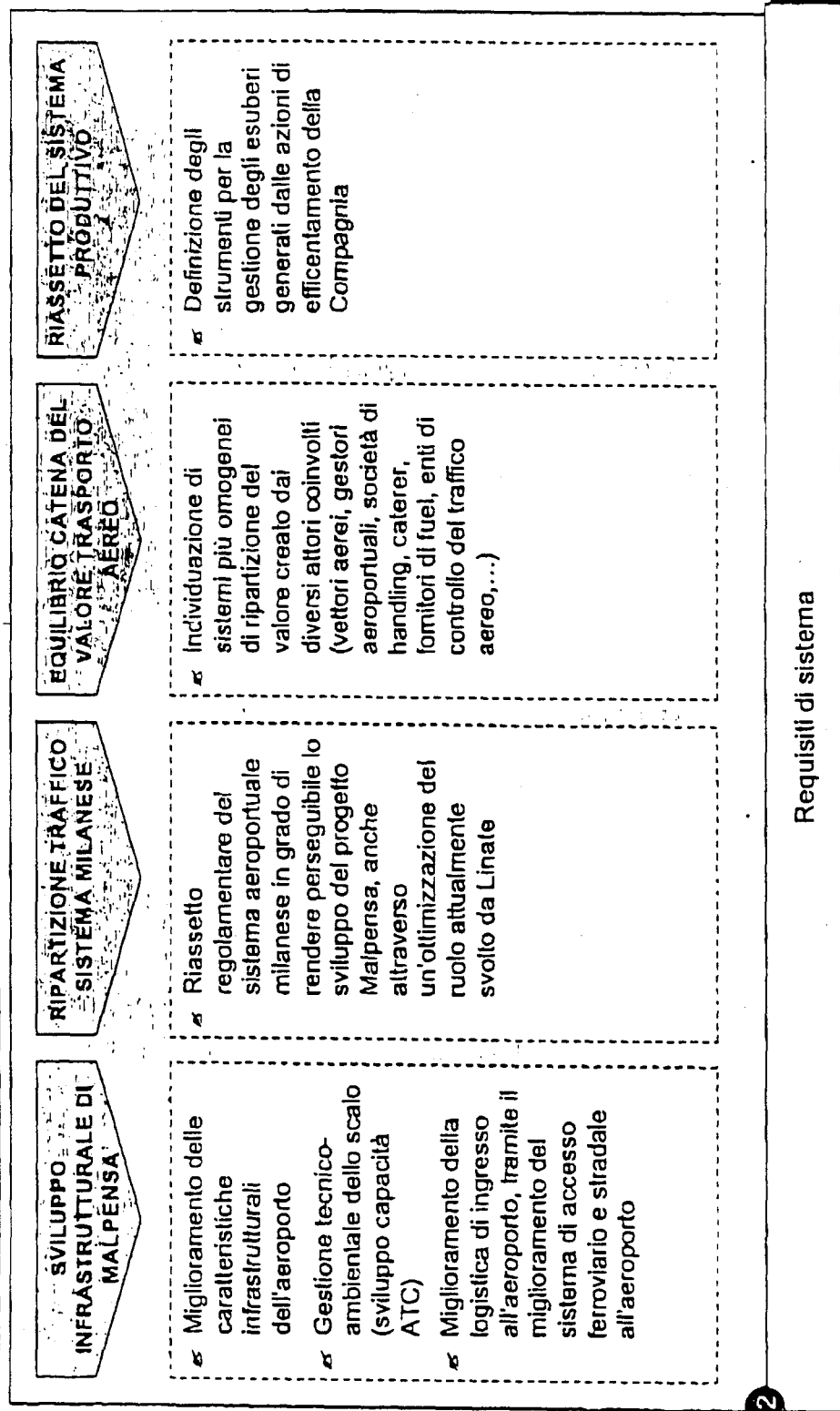
1) Le macro-aree di intervento

- ✧ Le quattro macro-aree di intervento sono focalizzate al raggiungimento di altrettanti obiettivi operativi di ottimizzazione del RATAK e recupero della market share, riduzione del CATK, miglioramento della qualità del prodotto Alitalia e coinvolgimento del personale a tutti i livelli creando un nuovo "spirito di squadra". Il perseguimento di tali obiettivi richiede pertanto significativi livelli di innovazione rispetto alla situazione attuale
- ✧ In un quadro di massima coerenza ed integrazione, le macro-aree di intervento focalizzano le azioni di Piano sia su interventi rivolti allo **sviluppo del prodotto Alitalia (network e flotta)**, in ottica di miglioramento dell'attuale posizionamento e di recupero di competitività rispetto ai principali competitor, sia su interventi di **riduzione e di flessibilizzazione della struttura dei costi**.
- ✧ In uno scenario caratterizzato da crescenti livelli di pressione competitiva, la Compagnia deve garantire uno standard qualitativo del proprio prodotto quantomeno allineato a quello dei migliori concorrenti. In tal senso Alitalia intende sviluppare tutti gli interventi necessari a garantire una crescente qualità della propria offerta, in termini di coerenza tra caratteristiche dell'offerta e reali bisogni del consumatore. In particolare si intende focalizzarsi sugli aspetti di **"reliability"** e **"delivery"** del servizio (ad esempio puntualità e regolarità)
- ✧ La portata e la rilevanza delle innovazioni sopra presentate comportano, quale **fattore critico per il successo del rilancio del Gruppo**, il massimo **coinvolgimento e condivisione di tutta l'organizzazione** rispetto al raggiungimento degli obiettivi del Piano. Questo avverrà anche attraverso lo **sfruttamento delle leve di comunicazione e di incentivazione**

Alitalia

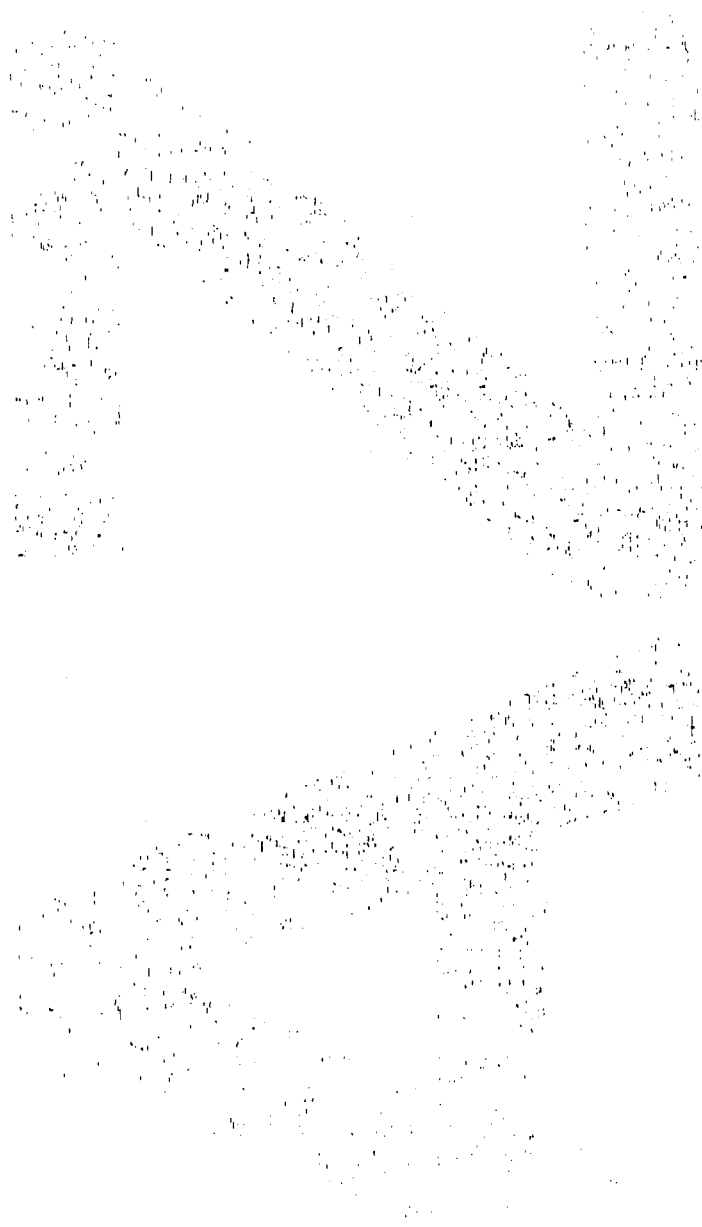
Highlights del Piano Industriale 2004-2006

Sintesi dei requisiti base di sistema



12 I Requisiti di sistema

- Il settore del trasporto aereo attualmente presenta un assetto sfavorevole alla conduzione del business. In particolare il Gruppo Alitalia ha individuato **quattro principali aree di modifiche strutturali** del sistema del trasporto aereo quali **requisiti indispensabili** per poter realizzare con successo gli obiettivi strategici di Gruppo:
- Lo sviluppo di Malpensa ha risentito del **limitato sviluppo infrastrutturale** dell'aeroporto milanese sia in termini di gestione tecnico-ambientale dello scalo (sviluppo capacità Air Traffic Control) sia in termini di accessibilità allo scalo per il quale non è stato sviluppato un adeguato sistema di trasporto intermodale
 - Alitalia è stata inoltre fortemente penalizzata dal quadro regolamentare incoerente e incongruo che ha riguardato l'assetto aeroportuale dell'area milanese: lo sviluppo dell'hub di Malpensa non è stato adeguatamente sostenuto con comportamenti e scelte coerenti del Paese, che al contrario hanno indebolito la capacità competitiva del Gruppo. Risulta pertanto non più rinviabile la prevista verifica e conseguente ridefinizione **dell'assetto regolamentare relativo alla ripartizione del traffico sul sistema aeroportuale di Milano**, finalizzato a rendere perseguibile il pieno sviluppo del progetto Malpensa, anche attraverso un'ottimizzazione del ruolo attualmente svolto da Linate
 - La logica di ripartizione del valore tra i diversi operatori del settore non appare più essere equilibrata. Occorre pertanto un forte presidio delle Autorità Pubbliche affinché le regole della concorrenza si applichino in modo omogeneo a tutti gli operatori che compongono la catena del valore del trasporto aereo, sia in senso "orizzontale" (vettori aerei), sia in senso "verticale" (operatori a monte del servizio aereo)
 - Le azioni di efficientamento della struttura dei costi comportano un'inevitabile generazione di esuberi, solo in parte assorbibili dalla strategia di sviluppo del posizionamento, e necessitano l'individuazione di adeguati strumenti/modalità di flessibilizzazione del costo del lavoro attualmente non disponibili nel settore aereo



Indice

- ✦ Highlights del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✦ Economics del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✦ Sintesi scenario e linee di intervento

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Scenario macroeconomico

	Stima 2003	2004	2005	2006
PIL ITALIA	0,3	2,3	2,6	2,4
				%
INFLAZIONE ITALIA	2,4	1,6	2,2	1,9
				%
FUEL*	90,40	88,00	83,50	83,00
				USC/USG
CAMBIO USD	1,08	1,10	1,10	1,10
				Euro/USD
CAMBIO JPY	128,83	148,00	145,00	141,00
				Euro/JPY
CAMBIO GBP	0,64	0,78	0,79	0,79
				Euro/GBP
CAMBIO CHF	1,45	1,65	1,64	1,62
				Euro/CHF
TASSO FINITO PROVISTA BREVE TERMINE		2,8	3,1	3,4
				%
TASSO FINITO IMPIEGO BREVE TERMINE		2,3	2,5	2,8
				%
TASSO FINITO INDEBITAMENTO MIL TERMINE		3,8	4,1	4,4
				%
PRESTITO OBBLIGAZIONARIO CONVERTIBILE		2,9	2,9	2,9
				%

* Inclusive di handling ma non dell'effetto delle coperture

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Scenario macroeconomico

- Le previsioni dei principali indicatori macroeconomici del Piano 2004-2006 sono state effettuate mediante il ricorso a fonti ufficiali e ad analisi specialistiche di settore. In particolare:
- Le previsioni dell'International Monetary Fund relativamente al **PIL** nazionale indicano incoraggianti tassi di crescita a partire dal 2004 e per tutto l'arco di Piano, oscillando tra il 2,3% e il 2,6%. Questo è un importante segnale di ripresa dell'economia, dopo un triennio particolarmente depresso, per effetto degli eventi che hanno scosso l'economia mondiale
 - L'andamento dell'**inflazione** italiana tende a decelerare, raggiungendo il valore minimo nel 2004. Nel 2005 si prevede un rialzo dei prezzi, mentre nel 2006 il trend è decrescente
 - Per quanto concerne l'andamento dei **tassi di cambio**, le previsioni per il Piano 2004-2006 relativamente al dollaro risultano prudenti, considerando un tasso di cambio appena superiore a quello registrato nel 2003. Inoltre, si prevede, nel 2004, un sensibile apprezzamento dell'Euro nei confronti dello Yen, della sterlina inglese e del franco svizzero, mentre negli anni successivi il cambio rimane sostanzialmente stabile
 - Il **prezzo medio del carburante**, dopo l'impennata nel 2003 per effetto degli avvenimenti legati alla guerra in Iraq, fa registrare un andamento decrescente nel triennio di Piano, pur rimanendo al di sopra dei livelli del 2001 e 2002. Tale previsione sconta l'aspettativa che nel prossimo triennio i prezzi del greggio tenderanno ad assestarsi verso il limite inferiore (23-24 \$/barile) della banda di oscillazione OPEC (22-28 \$/barile)
 - I **tassi di provvista e impiego di breve termine e di indebitamento nel medio lungo termine**, elaborati dalle strutture aziendali, sono calcolati sulla base di specifici spread differenziali rispetto ad un tasso interbancario di riferimento. Nell'arco di Piano è assunto un lieve incremento per anno del tasso base di riferimento, che passa dal 2,3% nel 2004 al 2,9% nel 2006

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Principali Assunti di Piano

Riservato a
Commissioni Parlamentari

Impatti economici sul Risultato Operativo vs 2003 (milioni di Euro)

	2004	2005	2006
Incrementi del RATAK ¹⁾	230	311	351
Problematiche del costo del lavoro			
↳ Mancato adeguamento inflattivo	47	47	47
↳ Riduzione Forza Media Retribuita (da esuberanti e outsourcing ²⁾)	33	68	69
Progetti di efficientamento³⁾	235	415	538
Requisiti di sistema			
↳ Regolamentazione Linate-Malpensa	12	70	70
↳ Altro ⁴⁾	26	53	54

1) Il valore è comprensivo degli incrementi generati dalla regolamentazione Linate-Malpensa

2) Per quanto riguarda il progetto di outsourcing, il dato sopra evidenziato include solo la quota di efficientamento prevista

3) Effetti inclusivi dei progetti di efficientamento della forza media retribuita

4) Valorizzazione parziale a fronte di interventi su: diritti di approdo / decollo, costi centralizzati strutture aeroportuali, ATC, royalties carburante

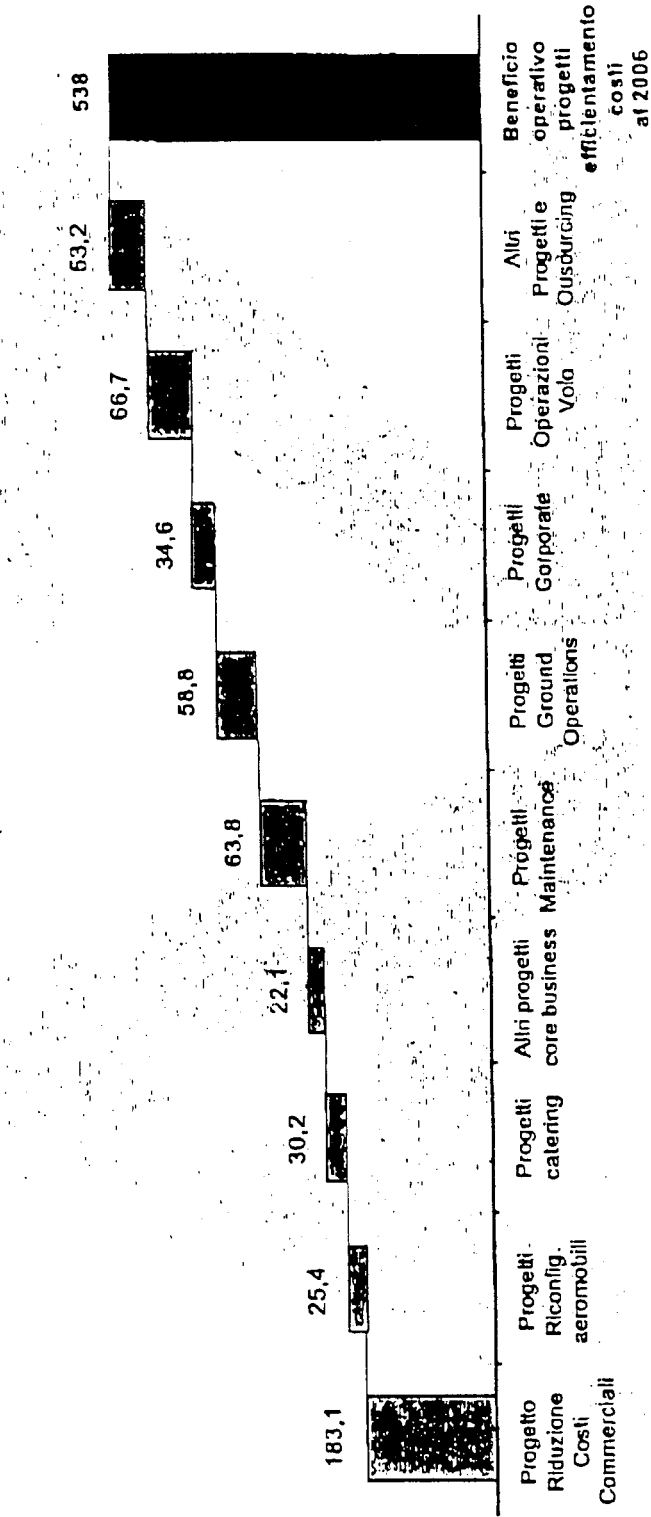
Economics del Piano Industriale 2004-2006

Principali Assunti di Piano

- ✦ Il Piano Industriale è sviluppato sulla base di alcuni importanti assunti, che impattano in modo rilevante sul Risultato operativo
- ✦ Alcuni di questi non sono direttamente governabili da Alitalia, in quanto dipendono da fattori esogeni all'Azienda, quali ad esempio la regolamentazione dell'assetto aeroportuale milanese (ridefinizione dell'assetto in coerenza con l'obiettivo di sviluppo dell'hub di Malpensa) e la possibilità di individuare e quindi disporre di adeguati strumenti per la gestione delle eccedenze
- ✦ Inoltre, sono previsti interventi da parte delle Autorità competenti mirati al riequilibrio della catena del valore del trasporto aereo
- ✦ Contestualmente si prevede una consistente azione di efficientamento da parte di tutte le aree aziendali attraverso l'implementazione di una serie di progetti mirati al rilancio di competitività della Compagnia

Economics del Piano Industriale 2004-2006 Progetti di efficientamento 2004-2006

Beneficio economico operativo al 2006 per progetti di efficientamento
(Euro-milioni)



Economics del Piano Industriale 2004-2006

Progetti di efficientamento 2004-2006

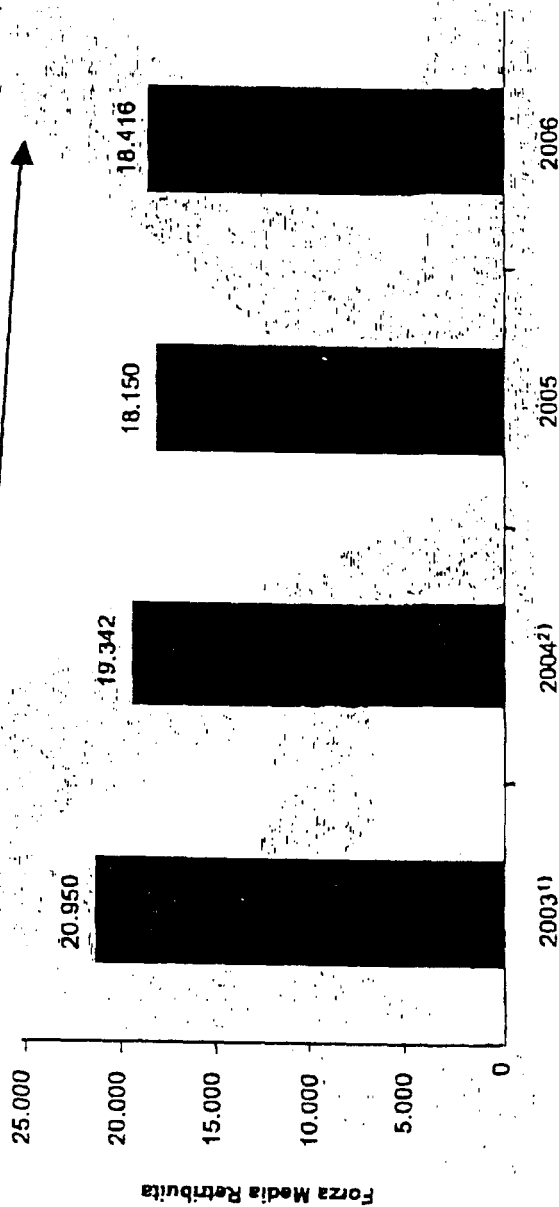
- « Al fine di raggiungere i nuovi obiettivi strategici, in linea con l'opzione scelta di sviluppo economicamente sostenibile, Alitalia ritiene necessario intervenire attraverso azioni mirate che portino ad un deciso **efficientamento dell'assetto industriale** e ad una **riduzione strutturale dei costi**.
- « In particolare, gli obiettivi identificati consistono nel:
 - ricercare un ulteriore **miglioramento della produttività** delle risorse impiegate e dell'efficienza delle strutture
 - perseguire la massima **flessibilità organizzativa**, in particolare sui processi non core, attraverso iniziative mirate di make or buy, finalizzate alla riduzione dei costi fissi, incrementando la reattività alle variazioni della domanda
 - ridefinire processi e strutture in ottica tendenzialmente funzionale perseguendo in tal senso, come requisito fondamentale, l'accentramento al Corporate delle funzioni di staff divisionali ed il contestuale efficientamento delle strutture costituenti lo stesso
- « Le **tipologie di intervento** che dovranno essere implementate per il perseguimento degli obiettivi prefissati sono le seguenti:
 - l'implementazione di **progetti di efficientamento costi** che coinvolgono tutte le entità organizzative
 - la riduzione del **costo per unità di prodotto del personale navigante**, principalmente attraverso incrementi di utilizzazione, da perseguire modificando le regole di impiego
 - l'attivazione di un percorso di **outsourcing** quale importante asse di intervento per perseguire gli obiettivi prefissati di **recupero di efficienza** e di **miglioramento della flessibilità**, in coerenza con le attuali pratiche dell'industria. Tale operazione porterà all'esternalizzazione di un perimetro stimabile in circa 1.200 unità e un risparmio di costi rispetto all'attuale assetto

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Evoluzione organici

Evoluzione forza media retribuita

CAGR -4,2%



¹⁾ Non comprensivo di Eurofly

²⁾ L'evoluzione degli organici recepisce la diminuzione nel 2004 di circa 1.200 risorse destinate all'outsourcing (personale di terra)

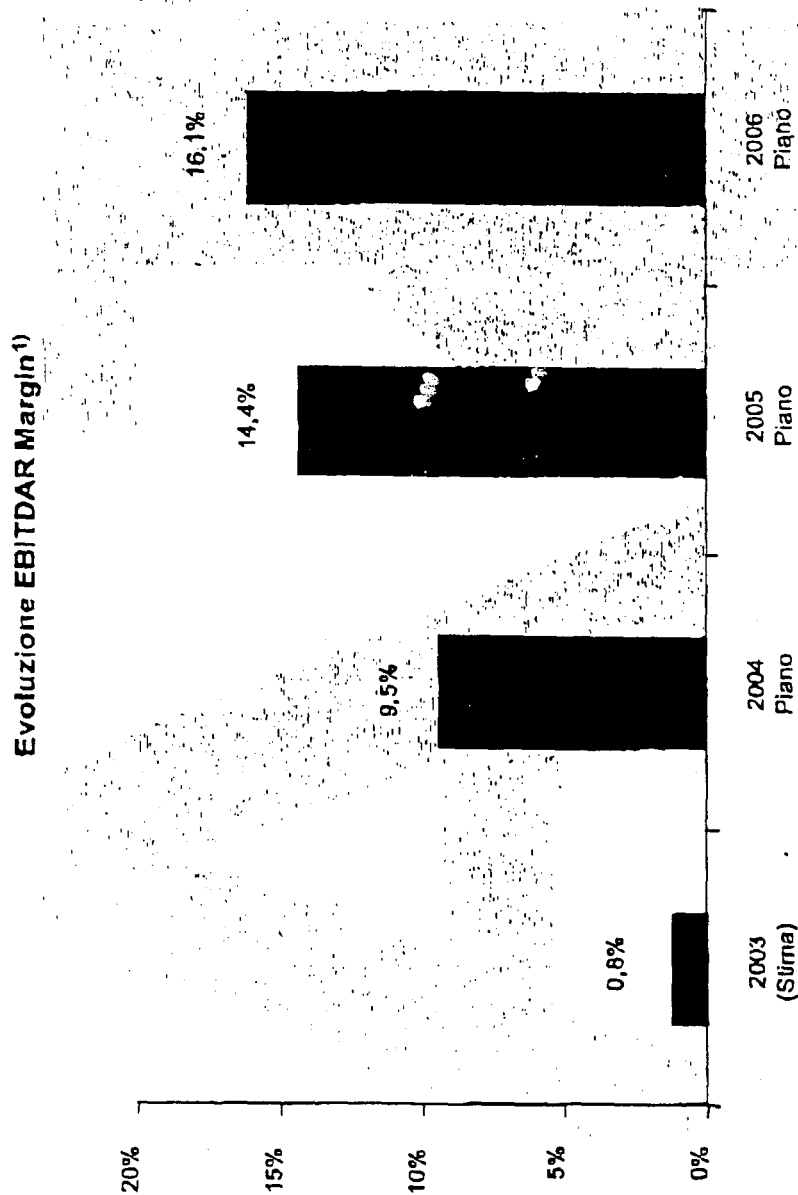
Economics del Piano Industriale 2004-2006

Evoluzione organici

- ☞ Nell'arco di Piano la forza media retribuita si riduce di circa il 4% annuo, con un forte decremento già nel primo anno di Piano (-8%). Tale andamento è da correlare alla gestione delle eccedenze a cui si sommano gli effetti derivanti dall'outsourcing (circa 1.200 unità)
- ☞ A tale andamento si contrappone un trend dell'offerta che, in termini di TKO, aumenta sensibilmente (circa il 10% medio annuo). Per effetto prevalentemente dei progetti di efficientamento il rapporto costituito dal numero di TKO per dipendente (macro indicatore della produttività "fisica") migliora nel corso del periodo di Piano

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Sintesi andamenti economici



¹⁾ EBITDAR / Valore della Produzione

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Sintesi andamenti economici

Ricavi

- ✘ L'aumentata capacità offerta e il miglioramento dei valori di load factor portano ad un consistente incremento dei ricavi (e del valore della produzione) determinando una sostanziale stabilità del RATAK, in uno scenario caratterizzato da un'ulteriore erosione dei livelli dello Yield
- ✘ In particolare l'incremento di fatturato dovuto alla variazione dei ricavi da trasporto passeggeri è essenzialmente imputabile all'incremento di attività e al miglioramento dei coefficienti di occupazione

Risultati Operativi

- ✘ L'efficiamento della struttura dei costi prevista dal Piano determina, in uno scenario di crescita della capacità offerta, un incremento dei costi proporzionalmente inferiore alla crescita del fatturato e porta al raggiungimento di una gestione operativa già sostanzialmente in pareggio nel 2004, con crescenti risultati positivi negli anni seguenti

Risultati economici complessivi

- ✘ La positiva evoluzione della gestione operativa sopra evidenziata, pur scontando un incremento del carico fiscale ed il venire meno del contributo delle partite straordinarie (parzialmente controbilanciati da un miglioramento delle partite finanziarie), si traduce anche in un sensibile miglioramento del risultato netto, con una forte riduzione delle perdite attese già a partire dal 2004 ed un ritorno ad utili netti affesi a partire dal 2005 e in crescita nel 2006

EBITDAR Margin (redditività industriale)

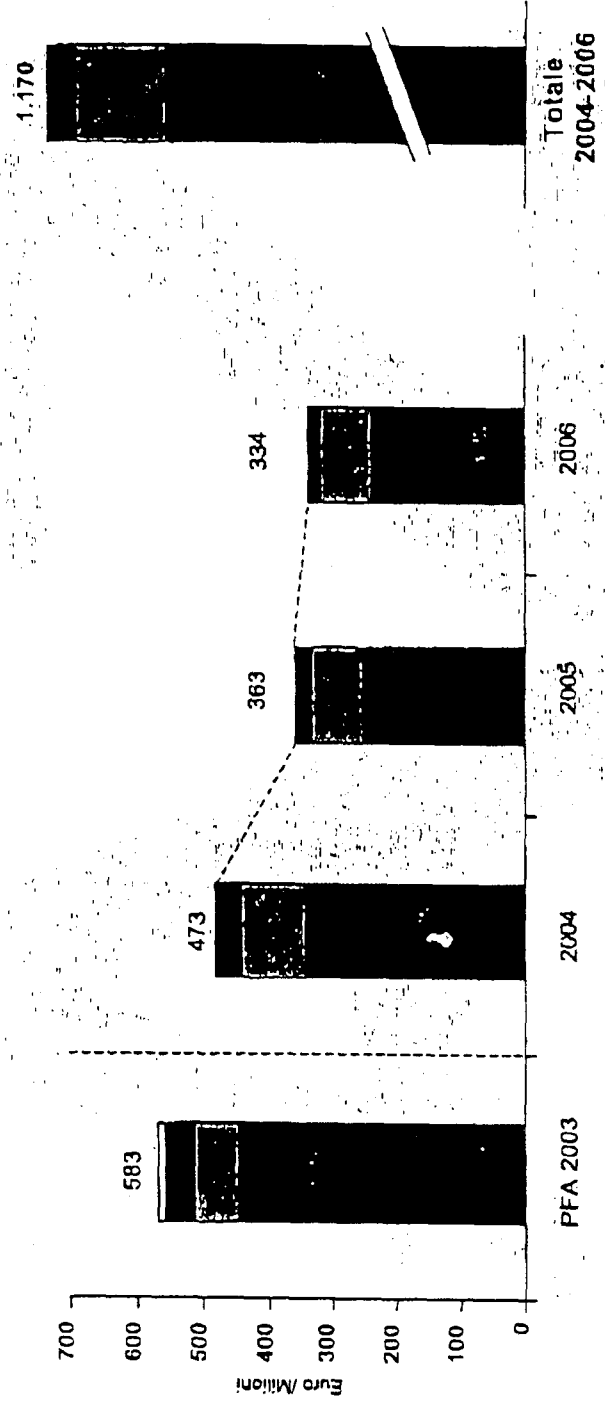
- ✘ La redditività industriale (misurata dall'indicatore "EBITDAR Margin") mostra un sensibile miglioramento già a partire dal 2004, con ulteriori crescite nel successivo biennio fino a valori dell'ordine del 15-16% che possono essere ritenuti rappresentativi di una performance adeguata rispetto alle best practices del comparto dei full service carriers

Alitalia

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Il Piano Investimenti

Piano investimenti 2004-2006 Gruppo Alitalia



- Investimenti in flotta (include oneri pluriennali su flotta e predelivery flotta 2005-2006)
- Investimenti extra flotta
- Oneri pluriennali
- Immobilizzazioni finanziarie

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Il Piano Investimenti

- ✧ Il Piano investimenti è prevalentemente (circa il 71% del totale) orientato al programma flotta anche se in diminuzione rispetto al 2003, ove hanno pesato significativamente gli investimenti per i Boeing 777. Il maggior impegno in termini realizzativi e finanziari riguarda principalmente il completamento della flotta Regional, la riconfigurazione della famiglia MD80, B767 (Passeggeri) e MD11 (Cargo)
- ✧ Per quanto riguarda gli investimenti extra-flotta, essi sono prevalentemente riconducibili ad investimenti effettuati nell'area Engineering & Maintenance e Information Technology (in cui sono compresi gli investimenti per potenziare l'attuale canale web)
- ✧ Per quanto attiene infine gli oneri pluriennali, si tratta prevalentemente di capitalizzazioni di investimenti in software e formazione piloti

Economics del Piano Industriale 2004-2006 *Evoluzione Stato Patrimoniale 2004-2006*

- ✧ Nell'arco di Piano è prevista una diminuzione del capitale investito, essenzialmente riconducibile da un lato alla positiva evoluzione del capitale circolante (tenuto conto che la crescita del fatturato, ancorchè più che proporzionale rispetto alla dinamica dei costi per materie e servizi, è concentrata in settori a rapido incasso) e, dall'altro, al calo delle immobilizzazioni (tenuto conto dei disinvestimenti e di una sostanziale equivalenza tra ammortamenti e nuovi investimenti, dovuta al fatto che la quota più rilevante del programma di ristrutturazione/ammodernamento della flotta è già stata realizzata nel biennio 2002-2003)
- ✧ Parallelamente, dopo un leggero incremento nel 2004, è prevista nell'arco complessivo di Piano una sensibile riduzione dell'indebitamento finanziario netto, in presenza di un positivo cash flow da attività di esercizio, che consente di fronteggiare sia i fabbisogni per investimento, sia quelli derivanti dalle quote di rimborso dei debiti a medio/lungo termine in scadenza. Ciò consente, inoltre, di mantenere significative riserve di liquidità, obiettivo cui concorre anche la previsione di accensione di nuovi finanziamenti, ove reperibili a condizioni vantaggiose
- ✧ Anche il rapporto Debt to Equity, in aumento nel 2004, migliora sensibilmente nei successivi anni di Piano, raggiungendo nel 2006 un valore pari a 0.63

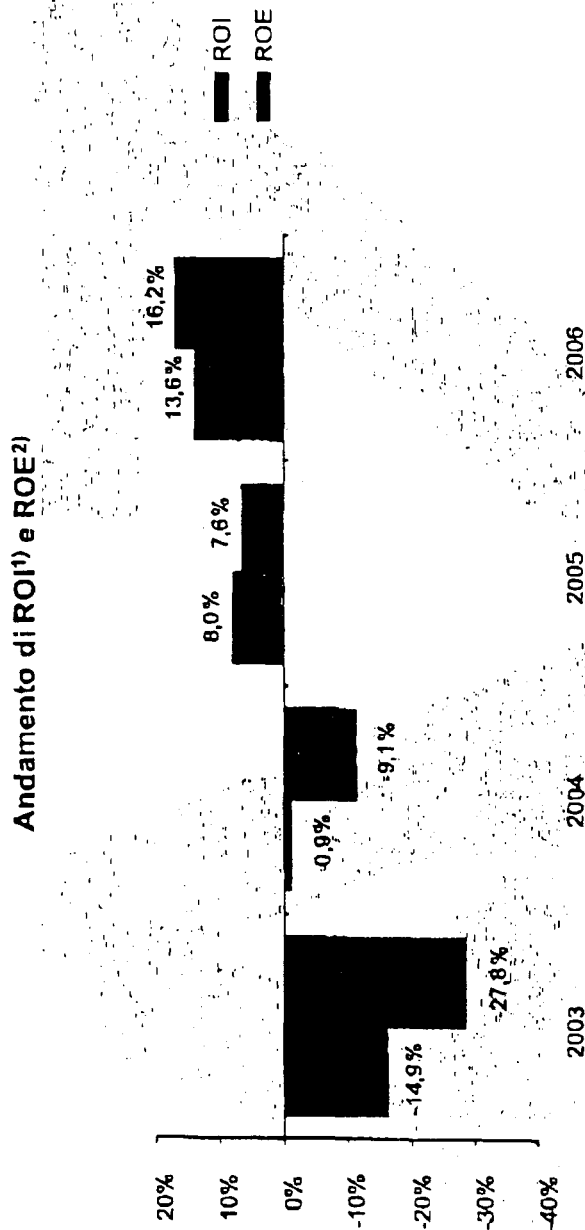
Economics del Piano Industriale 2004-2006

Evoluzione Cash Flow 2004-2006

- ✧ Il consistente recupero di redditività previsto nell'arco di Piano si riflette anche in un netto miglioramento del cash flow da attività d'esercizio, che risulta più che sufficiente a garantire la copertura dei fabbisogni del periodo (prosecuzione del programma di investimenti di ristrutturazione/ammodernamento flotta e quote di rimborso prestiti in scadenza)
- ✧ In coerenza con la strategia finanziaria adottata a partire dal 2002 (mantenimento, in linea con le best practice dell'industria, di riserve di liquidità idonee a fronteggiare la ciclicità tipica del settore), si è comunque ipotizzata anche l'accensione di nuovi finanziamenti nel 2004, assumendo di poter ricorrere a strumenti (in particolare export credit) che consentano condizioni di pricing favorevoli, come già sperimentato nel corso del 2003 per il rifinanziamento dei B777 acquisiti in proprietà

Economics del Piano Industriale 2004-2006

Andamento del ROI e ROE 2004-2006



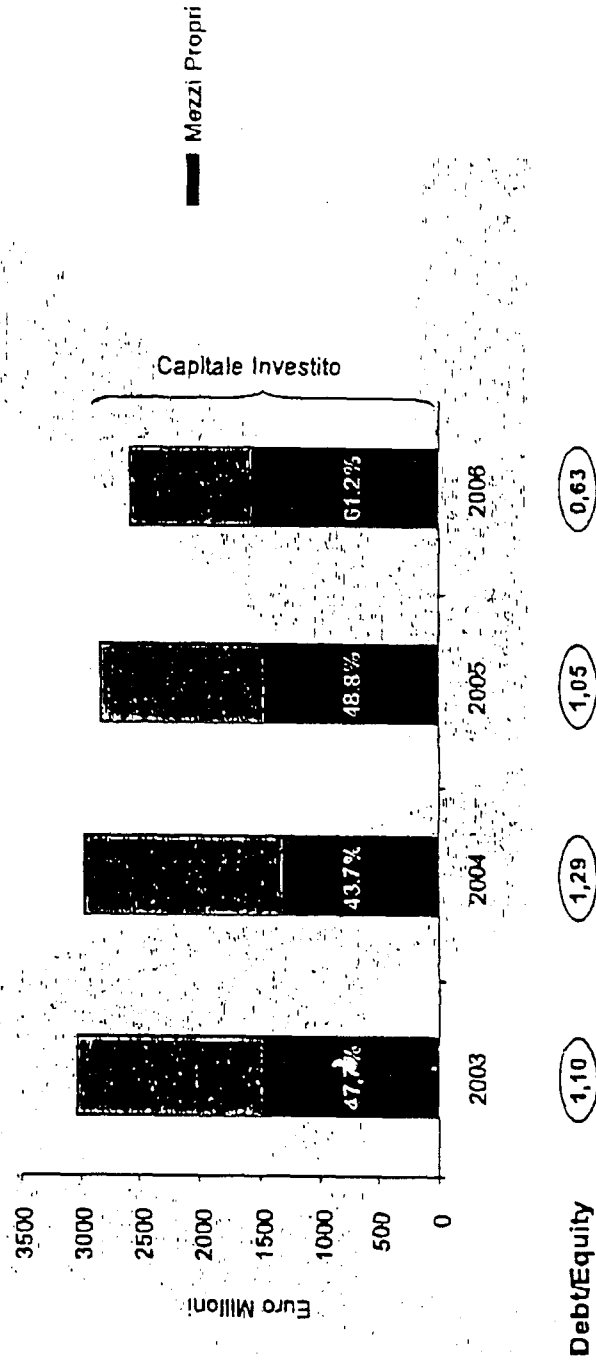
Gli economics di Piano non assumono alcuna distribuzione di dividendi che, in particolare andrà valutata alla luce da un lato dell'opportunità di migliorare il profilo del ROE (riduzione dei mezzi propri e incremento della leva finanziaria) e, dall'altro, dei fabbisogni finanziari prospettici che saranno definiti nei prossimi anni in relazione ai programmi di investimento in flotta oltre l'orizzonte di Piano, segnalamente con riferimento alle esigenze di rinnovo della flotta MD80

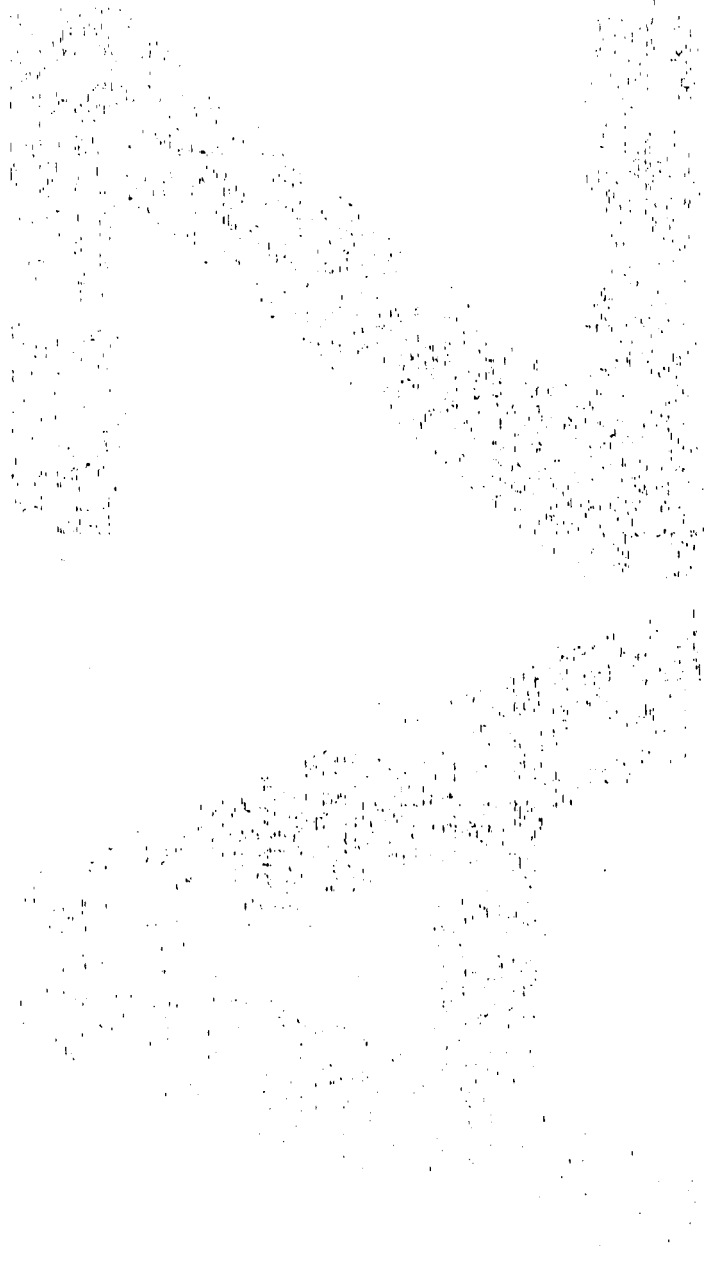
¹⁾ Risultato Operativo / Capitale Investito Netto Medio

²⁾ Risultato Netto / Mezzi Propri Medi

Economics del Piano Industriale 2004-2006 Mezzi Propri su Capitale Investito 2004-2006

Evoluzione dell'incidenza del MP sul Cap.Inv.

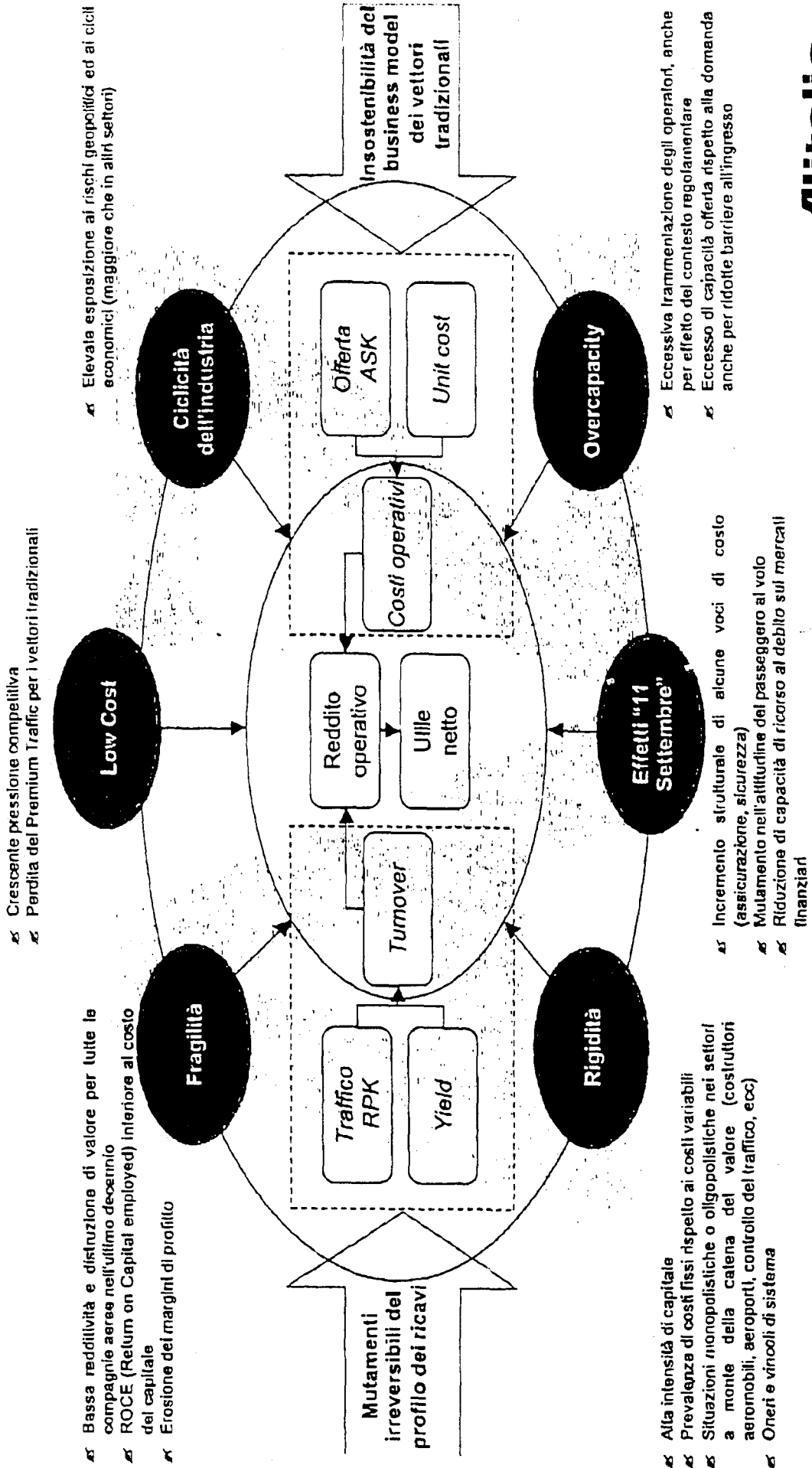




Indice

- ✧ Highlights del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✧ Economics del Piano Industriale 2004 – 2006
- ✧ Sintesi scenario e linee di intervento

Sintesi scenario e linee di intervento Lo scenario del settore del trasporto aereo

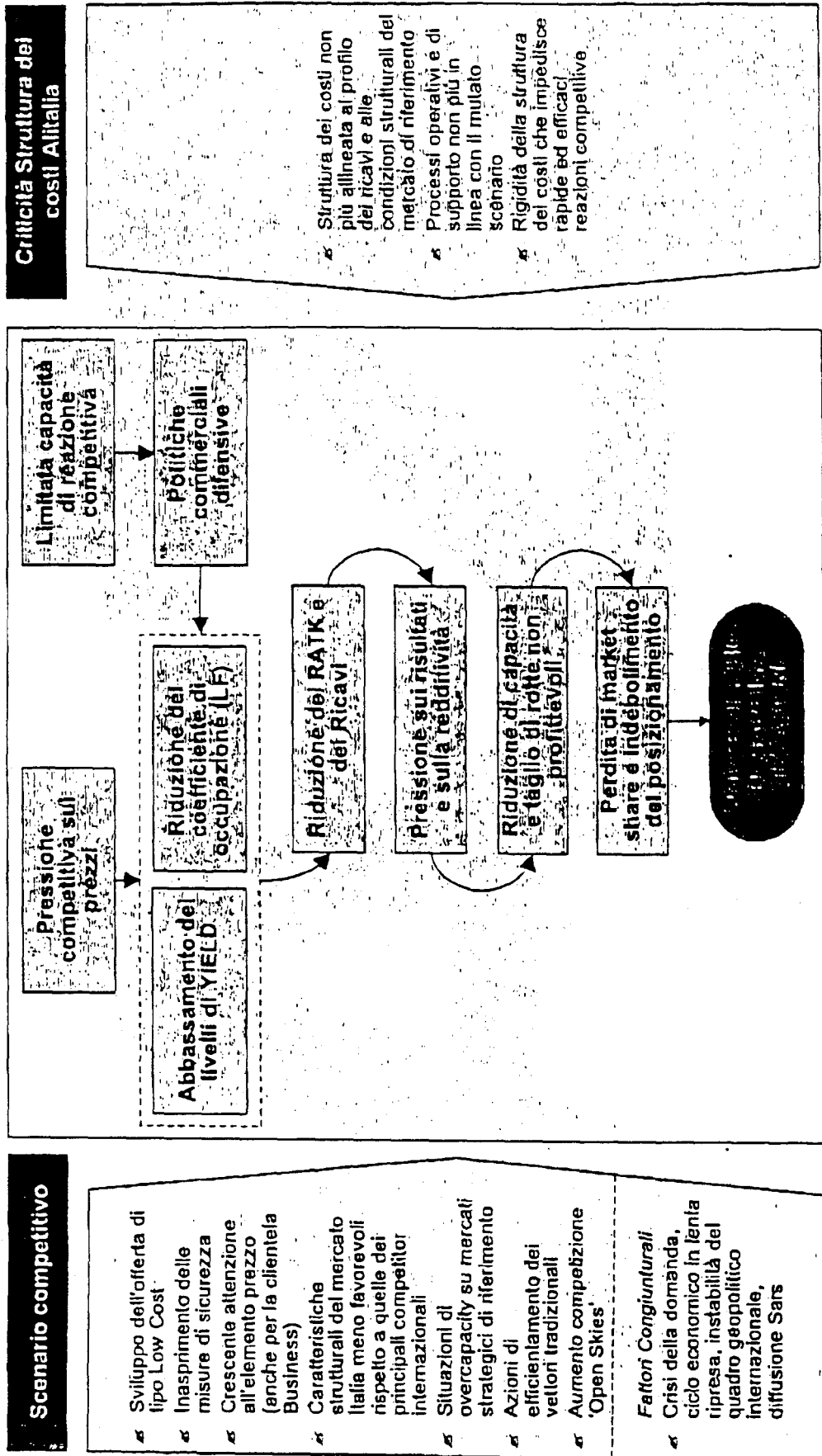


Sintesi scenario e linee di intervento

Lo scenario del settore del trasporto aereo

- ✧ Ai vari shock "conjunturali" che si sono succeduti a partire dall'11 settembre 2001 (stagnazione/recessione economica, tensioni geopolitiche, guerra in Iraq, SARS, minaccia terroristica, ecc.) si è associato un mutamento strutturale dell'industria del trasporto aereo ("commoditizzazione" del prodotto, crescita esponenziale dei vettori low cost, continuo calo dei ricavi unitari...)
- ✧ **La struttura industriale e il modello di business dei vettori "tradizionali" come Alitalia, già sottoposti a crescenti pressioni negli anni precedenti, risultano oggi del tutto inadeguati rispetto ad uno scenario irreversibilmente mutato**
- ✧ La crisi ha pertanto agito come stimolo e incentivo per le compagnie aeree ad implementare azioni di ristrutturazione al fine di raggiungere condizioni di equilibrio economico-finanziario, dovendo reagire a trasformazioni epocali a fronte delle quali non esistono soluzioni indolori.
- ✧ Conseguentemente, le "leve" da azionare possono così essere sintetizzate:
 - costante ricerca di elementi di forte riduzione e flessibilizzazione dei costi unitari,
 - adeguamento delle caratteristiche e del prezzo del prodotto offerto ai reali bisogni espressi dal mercato, puntando alle caratteristiche effettivamente apprezzate dai consumatori secondo l'equazione "value for money",
 - accelerazione dei processi di privatizzazione delle compagnie ancora a controllo pubblico, onde attenuare i "vincoli di sistema", e consentire gli scambi azionari funzionali al consolidamento
 - accelerazione di detti processi di consolidamento, onde poter beneficiare delle indispensabili economie di scala sul versante della struttura industriale e commerciale e di scopo sul versante del network
 - forte presidio da parte delle Autorità Pubbliche affinché le regole della concorrenza si applichino in modo effettivamente omogeneo a tutti gli operatori del settore, e in particolare a quelli "a monte" della catena del valore del settore

Sintesi scenario e linee di intervento Il posizionamento attuale di Alitalia



Sintesi scenario e linee d' intervento

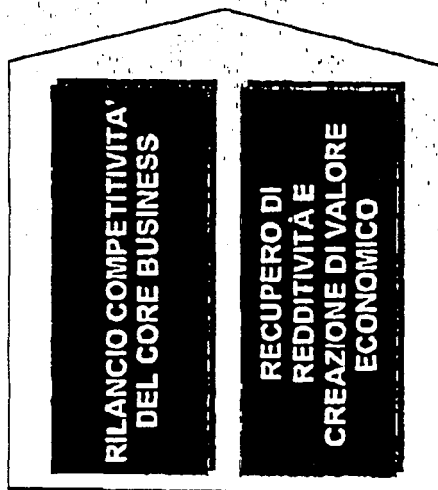
Il posizionamento attuale di Alitalia

- « La forte pressione competitiva generata dal **mutato scenario competitivo** ha determinato, già a partire dalla seconda metà del 2002, un abbassamento dei livelli di ricavo unitario e una riduzione dei coefficienti di riempimento, con conseguente perdita di fatturato, che, **anche in ragione della rigidità della struttura dei costi** che non ha consentito una rapida ed efficace reazione in termini di riallineamento al nuovo livello dei ricavi, ha prodotto un **significativo peggioramento dei livelli di redditività**
- « L'unica **alternativa percorribile nel breve termine**, al fine di arginare la perdita di redditività si è concretizzata nella **riduzione della capacità offerta** attraverso il taglio delle rotte non profittevoli. Tale approccio tuttavia, valido per fronteggiare momenti di crisi "acuta" quali quelli immediatamente successivi l'11 settembre, se implementato in chiave di percorso strategico, rischierebbe di generare nel medio termine ulteriori perdite di quote di mercato e l'indebolimento del posizionamento competitivo, con conseguente **rischio di marginalizzazione**
- « Nel contempo, rispetto al profilo dei ricavi e alla sua recente evoluzione, **l'attuale struttura dei costi di Alitalia rappresenta un "vincolo" alla capacità competitiva** e, se non ridefinita, rappresenta nel medio-lungo periodo la fonte di un forte e crescente rischio di marginalizzazione sui mercati di riferimento, anche in considerazione delle già menzionate azioni di ristrutturazione intraprese dai principali competitor che consentiranno loro una progressiva maggiore aggressività
- « **Un'ipotesi di sviluppo inerziale della Compagnia è insostenibile da un punto di vista economico e finanziario**, in quanto la crescita prevista, **in assenza di azioni di innovazione del posizionamento competitivo e di drastica riduzione della struttura dei costi**, non genera incrementi di produttività e di miglioramento dei parametri unitari di ricavo e di costo tali da attivare un percorso di risanamento industriale

Sintesi scenario e linee di intervento

Obiettivi strategici e logiche di sviluppo

Macro-obiettivi strategici



Quadro delle possibili opzioni strategiche

RAZIONALIZZAZIONE / MANTENIMENTO OFFERTA	SVILUPPO OFFERTA
<ul style="list-style-type: none"> * Rapido recupero di redditività in seguito a concentrazione su rotte più profittevoli * Possibilità di sostenere politiche commerciali di tipo innovativo * Possibile perdita di market share e rischio di marginalizzazione, con impatto sull'efficacia commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento competitività del prodotto e recupero di market share * Massimizzazione dei ricavi per effetto di politiche commerciali innovative, sostenute da riduzione del CATK * Sostenibilità/finanziamento della crescita attraverso efficientamento della struttura dei costi, incrementi di produttività e inevitabile generazione di esuberi * Recupero di redditività attraverso maggiore efficacia dei ricavi ed efficienza dei costi
<ul style="list-style-type: none"> * Recupero di redditività attraverso la razionalizzazione progressiva delle rotte meno profittevoli * Perdita di market share e forte rischio di marginalizzazione * Dipendenza da fattori esogeni per il miglioramento dei ricavi in assenza di miglioramento della produttività 	<ul style="list-style-type: none"> * Recupero di market share per l'incremento dei volumi * Drastico peggioramento della redditività nell'azione di recupero di market share (politiche commerciali aggressive) in assenza di riduzione dei costi * Limitate opportunità di adottare politiche commerciali innovative a sostegno della crescita di offerta e del recupero di share

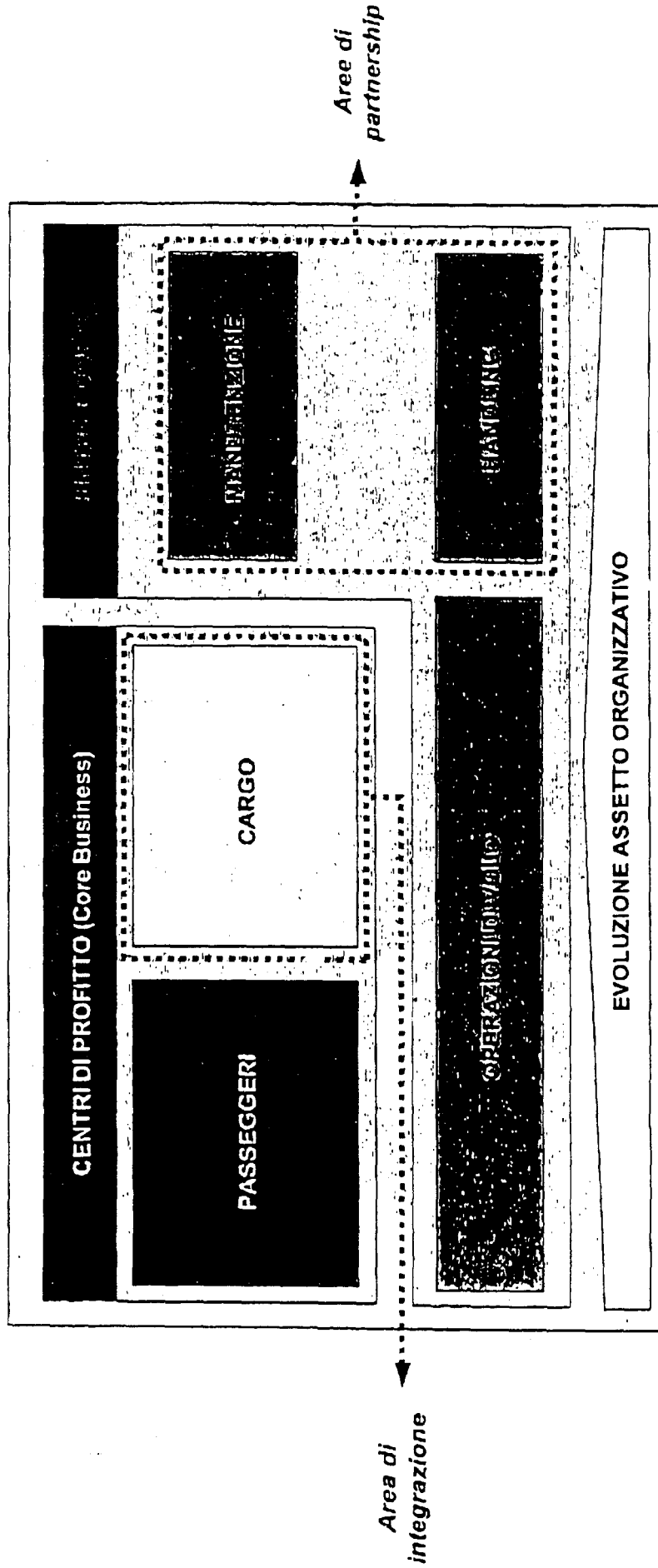
Sintesi scenario e linee di intervento

Obiettivi strategici e logiche di sviluppo

- ✧ Per raggiungere con successo gli obiettivi individuati, si configurano quattro possibili opzioni strategiche, alternative in termini di posizionamento sul mercato, di percorso e strumenti di implementazione e di potenziali gradi di rischio
- ✧ Dall'analisi delle diverse opzioni la Compagnia, al fine di ridurre i rischi di marginalizzazione e di una ulteriore perdita di market share e in considerazione dell'attuale profilo dei risultati economici-finanziari, ritiene quale unica perseguibile l'opzione strategica che combina lo sviluppo dell'offerta con una contestuale forte riduzione dei costi
- ✧ Infatti, Alitalia intende continuare a ricoprire un ruolo primario all'interno dei futuri scenari di settore e delle partnership e alleanze. Le condizioni per garantire tale ruolo sono da un lato l'aumento della propria offerta al fine di riconquistare significative quote di mercato e dall'altro la garanzia della sostenibilità economica della suddetta crescita
- ✧ In considerazione dell'attuale assetto industriale di Alitalia, lo sviluppo è prefigurabile solo in presenza di una riduzione drastica della struttura dei costi al fine di renderla non solo più efficiente, ma anche più flessibile e competitiva rispetto al profilo dei ricavi attuale e prospettico. L'intervento di riduzione strutturale e flessibilizzazione dei costi è, infatti, un requisito indispensabile per potere competere in maniera sostenibile in uno scenario caratterizzato da frequenti fluttuazioni della domanda e da una tendenza ormai consolidata verso la riduzione dei ricavi unitari. All'interno di tale processo sarà necessario gestire anche l'inevitabile generazione di eccedenze
- ✧ E' quindi necessario comprendere come la sostenibilità e lo sviluppo della Compagnia possono essere salvaguardati soltanto in caso di realizzazione di questi cambiamenti strutturali rispetto alla situazione attuale che, qualora perpetuata in un quadro di continuità, comporterebbe una marginalizzazione sui mercati e aprirebbe la prospettiva di una crisi finanziaria in un orizzonte temporale piuttosto ravvicinato

Sintesi scenario e linee di intervento

Focalizzazione sul Core Business e Partnership



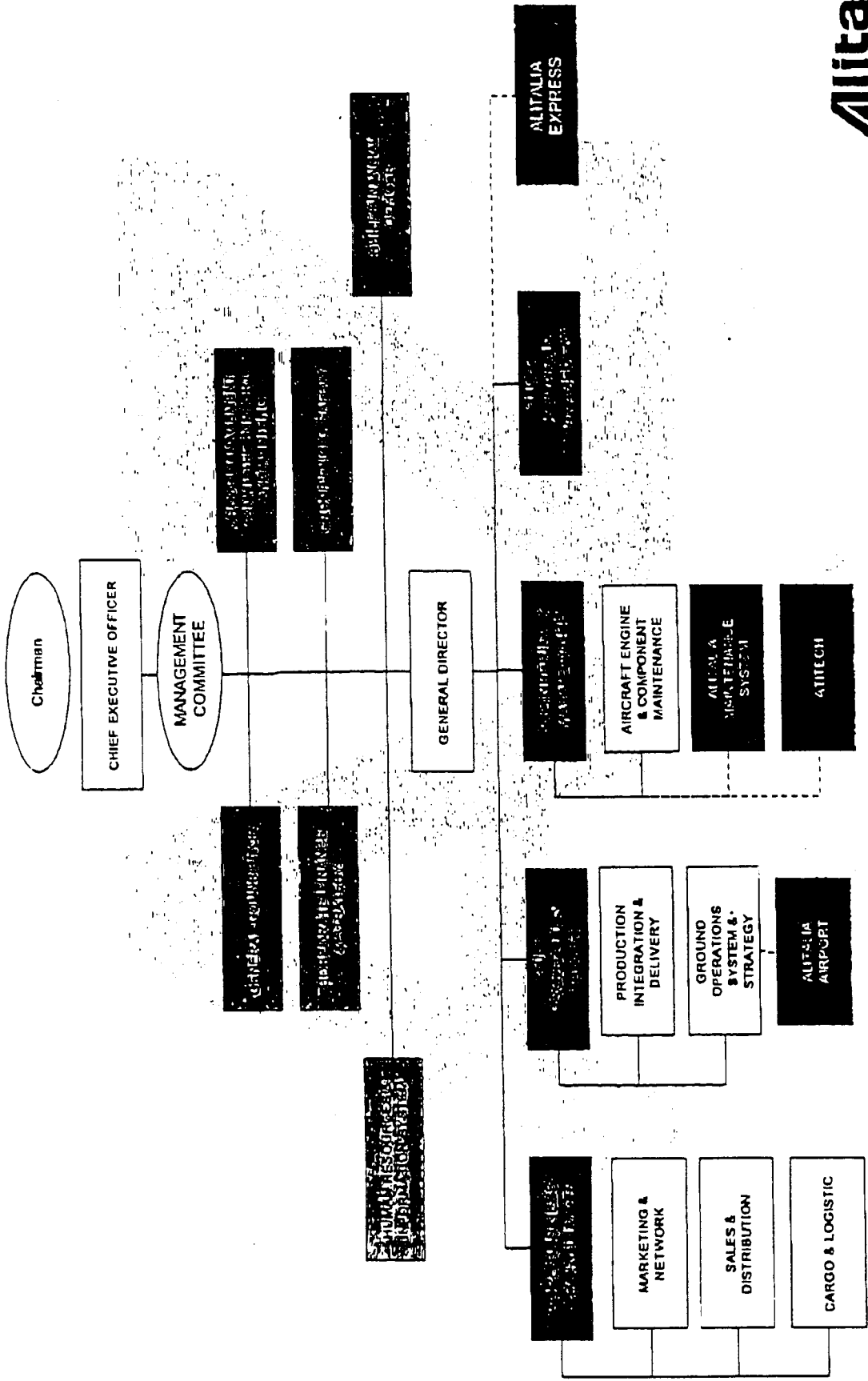
Sintesi scenario e linee di intervento

Focalizzazione sul Core Business e Partnership

- ✧ L'obiettivo di rilanciare la capacità competitiva di Alitalia, recuperando al contempo i relativi livelli di redditività, richiede una concentrazione di tutte le risorse disponibili sul core business. Ciò delinea la necessità di reinterpretare e di rafforzare in modo radicale l'attuale struttura di business di Gruppo
- ✧ In tale ottica **il trasporto passeggeri e il business Cargo mantengono la connotazione di centri di profitto**. Tuttavia, in considerazione del posizionamento marginale dell'attività All Cargo che impedisce il raggiungimento di risultati positivi, il suo sviluppo è possibile solo in presenza di una **forte integrazione con un primario operatore Cargo** che consenta di migliorare il posizionamento strategico di Alitalia, aumentandone l'efficacia commerciale
- ✧ **Manutenzione e Handling** si caratterizzano quali "centri di costo", focalizzati al raggiungimento della **massima efficienza operativa**, anche attraverso lo sviluppo di **partnership specifiche**, per garantire la competitività del trasporto aereo. Lo sviluppo di attività verso terzi, pur se non più gestito nella logica di centro di profitto, si conferma uno strumento di ottimizzazione dei processi e delle attività e di miglioramento del margine complessivo
- ✧ La Compagnia intende inoltre sviluppare l'area delle **operazioni di volo come centro di eccellenza a servizio del trasporto aereo in termini di livelli di produttività, efficienza e flessibilità operativa**
- ✧ Il disegno della nuova struttura di business ha portato di pari passo alla definizione di **un nuovo assetto organizzativo orientato al rilancio del trasporto passeggeri con il supporto di una piattaforma flessibile ed efficiente di tutte le risorse operative del Gruppo**

Sintesi scenario e linee di intervento

Nuovo assetto organizzativo

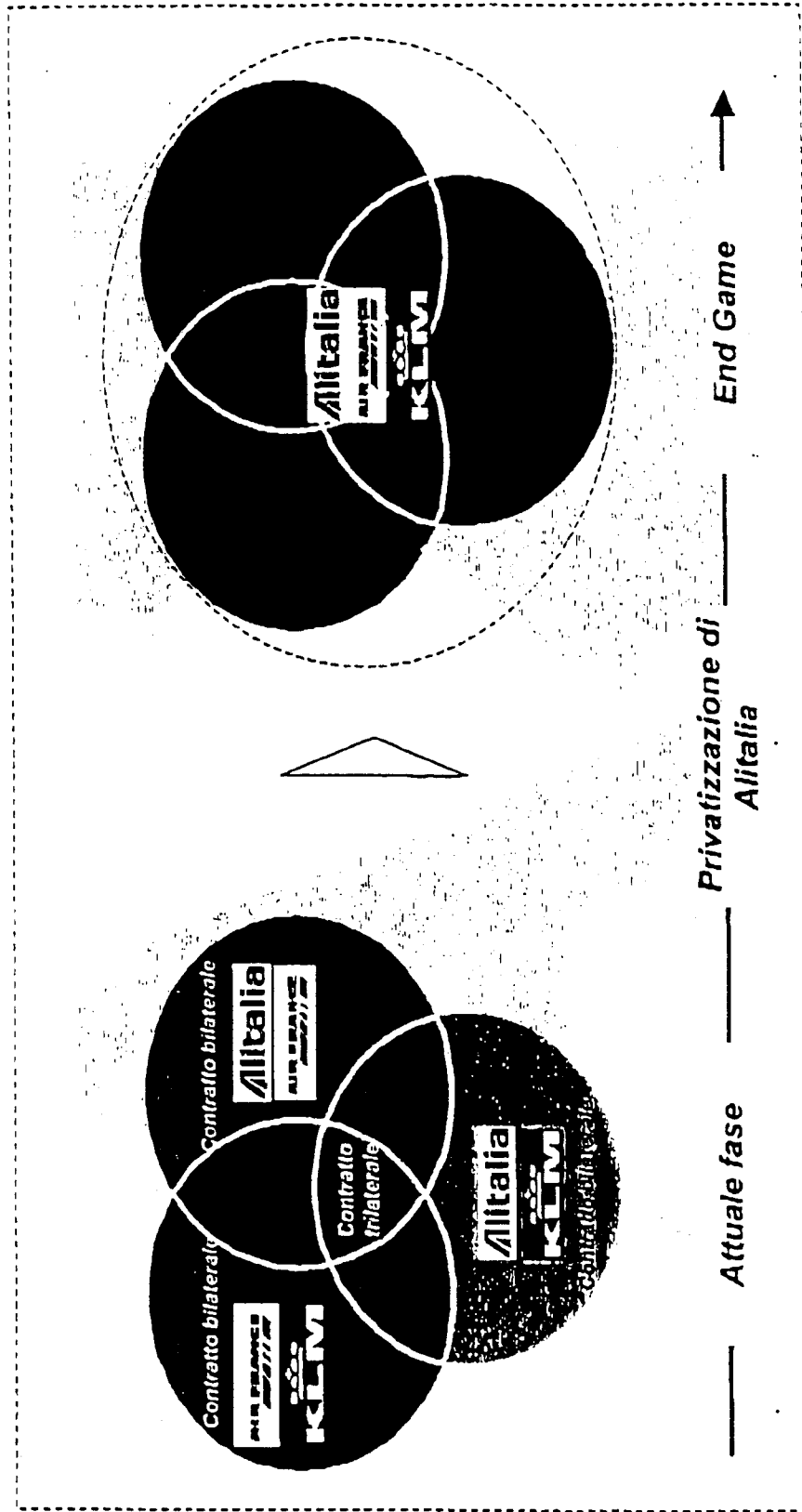


Sintesi scenario e linee di intervento

Nuovo assetto organizzativo

- ✧ **Il nuovo assetto organizzativo del Gruppo riflette la rafforzata focalizzazione verso il Core Business,** con una particolare enfasi all'efficientamento delle attività, alla riduzione dei costi fissi e all'aumento della produttività
- ✧ La nuova organizzazione, maggiormente orientata alle caratteristiche del business, può così consentire una migliore reattività aziendale alle variazioni di attività e ai cambiamenti di scenario e un più elevato livello di presidio sia dell' **efficienza che della qualità dell'attività di delivery del prodotto core.**
- ✧ A questo proposito la nuova funzione di **Core Business Coordination** riunisce le attività di business passeggeri e cargo, in termini di definizione del network, strategie di comunicazione e marketing, politiche distributive, pricing e gestione delle vendite
- ✧ Inoltre, al fine di perseguire **l'eccellenza nelle Operations** è stato istituito il ruolo di **Chief Production Officer.** La gestione integrata delle risorse e dei costi associati alle Operations consente al Chief Production Officer di **presidiare la qualità e l'efficienza del servizio core,** attraverso l'ottimizzazione delle attività connesse alla sua produzione, **dalla fase di pianificazione fino alla fase di delivery del programma voli.** Il ruolo si avvale inoltre della collaborazione delle altre funzioni di linea, assicurando il coordinamento di tutte le attività coinvolte nel processo di delivery del prodotto primario
- ✧ A lato delle innovazioni sopra esposte, elemento portante del nuovo assetto organizzativo è la **riconduzione in ambito di Corporate di tutte le funzioni centrali e periferiche di Human Resources, Planning & Control e Internal Communication.** Tale accentramento mira a promuovere il ruolo di tali funzioni nell'ambito dell'azienda nel suo insieme, evitando la frammentazione delle informazioni. E' inoltre funzionale al conseguimento di maggiori efficienze nella gestione di tali attività, grazie all'eliminazione di eventuali duplicazioni di attività su più funzioni

Sintesi scenario e linee di intervento Alleanze

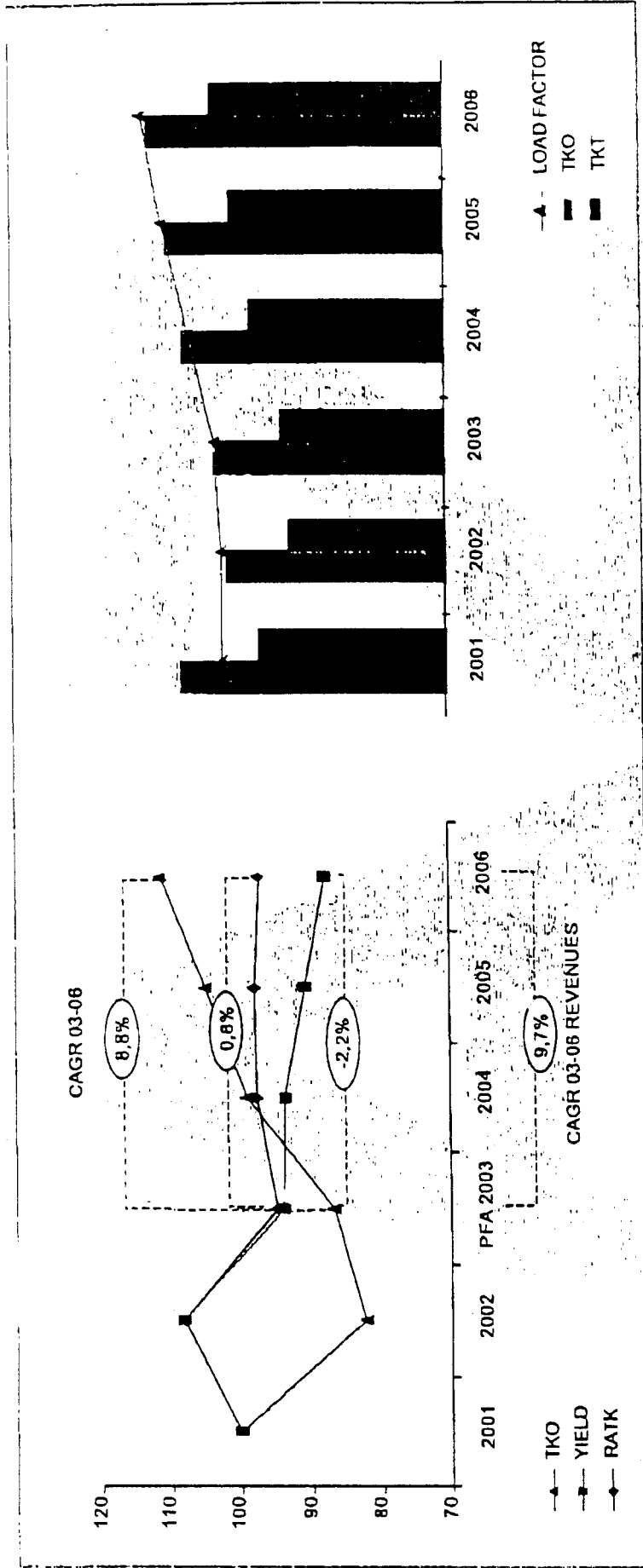


Sintesi scenario e linee di intervento

Alleanze

- ✧ Il 30 settembre 2003, nell'ambito dell'accordo di integrazione societaria tra Air France e KLM, **Alitalia ha sottoscritto un contratto trilaterale con Air France e KLM**, un contratto bilaterale con KLM e un nuovo contratto bilaterale con Air France
- ✧ Tali accordi sono stati sottoscritti con lo scopo di rafforzare l'**alleanza tra Alitalia e Air France**, porre le basi per un'**intesa con KLM e prefigurare una forte integrazione industriale e commerciale a tre**, accrescendo la qualità e la gamma dei servizi offerti tali da aumentare le capacità competitive dei partner
- ✧ **La già avvenuta privatizzazione di KLM e la decisione del governo francese di privatizzare Air France** hanno da subito consentito ai due vettori di porre in essere un'integrazione di natura societaria, così come era previsto dovesse avvenire anche nell'ambito degli accordi del 2001 tra Alitalia e Air France
- ✧ Alitalia, nell'ambito dei contratti che costituiscono l'alleanza, **si è assicurata il diritto a negoziare una volta attivato il percorso di privatizzazione l'ingresso nella combinazione societaria**. In questo modo si è garantita la possibilità di entrare a far parte di un'alleanza che nel corso dei prossimi anni potrebbe trasformarsi nel più grande vettore europeo in grado di **acquisire una posizione di primaria importanza sul mercato mondiale**
- ✧ La totale integrazione, non solo industriale ma anche societaria dei tre vettori, appare perciò di vitale importanza per garantire ad Alitalia **la sostenibilità del posizionamento strategico di lungo periodo all'interno dell'industria aerea mondiale**

Sintesi scenario e linee di intervento Network - Totale Rete

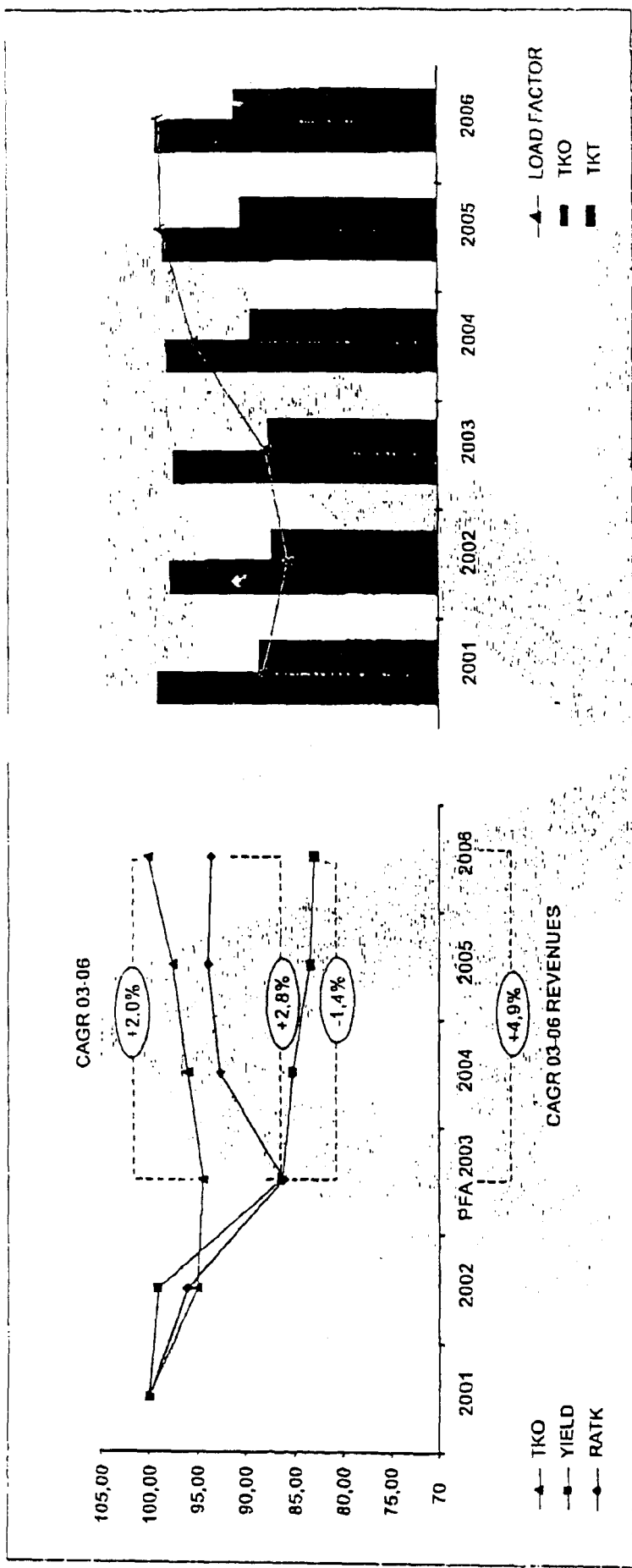


Sintesi scenario e linee di intervento

Network - Totale Rete

- « Gli obiettivi di sviluppo dell'offerta, di ottimizzazione del RATAK e di recupero di market share sono riassumibili nell'analisi delle dinamiche quantitative del totale rete di Alitalia nel periodo di Piano 2004-2006
- « In particolare, la crescita della capacità offerta TKO (CAGR 03-06 8,8%) è principalmente legata allo sviluppo della rete intercontinentale, sia attraverso l'apertura di nuovi collegamenti sia attraverso il completamento di prodotti già esistenti
- « L'innalzamento del load factor durante il periodo 2003 - 2006 di circa 7pp è riconducibile in parte alla graduale ripresa della domanda del trasporto aereo e, in modo determinante, agli effetti delle azioni di Piano in termini di ridisegno del network, di rinnovo della flotta e di rafforzamento delle politiche commerciali / distributive
- « Al contrario, il trend decrescente dello Yield (CAGR 03-06 -2,2%) è determinato dal trend graduale di erosione dei ricavi unitari in atto a livello industria e dell'effetto mix dei settori di rete (maggiore peso della rete intercontinentale)
- « In valore assoluto, i proventi crescono tra il 2003 ed il 2006 oltre il 20%. Questo dato è da considerarsi particolarmente indicativo, soprattutto se combinato alla sostanziale stabilità del RATAK che indica come l'andamento decrescente dello Yield sia più che bilanciato da un migliore coefficiente di riempimento

Sintesi scenario e linee di intervento Network – Refe Nazionale

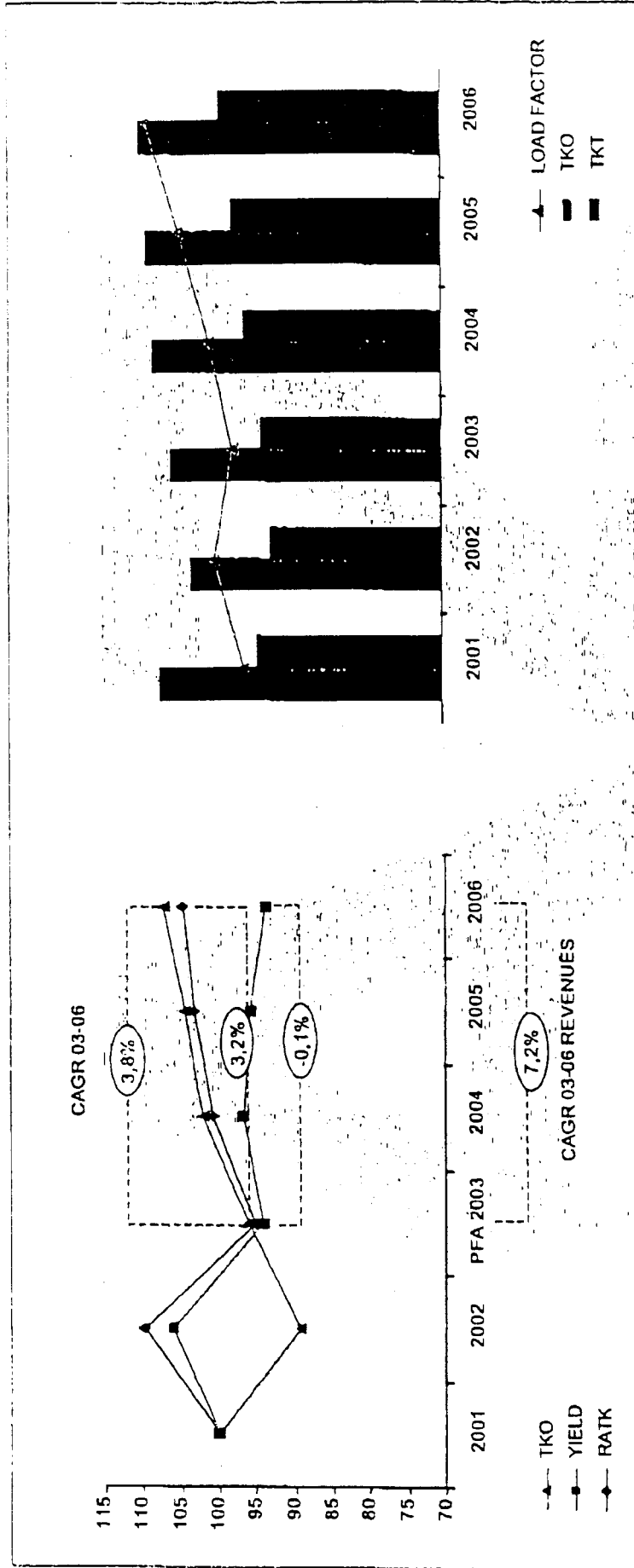


Sintesi scenario e linee di intervento

Network - Rete Nazionale

- ✦ Le dinamiche quantitative della rete nazionale per il periodo 2004-2006 evidenziano una crescita contenuta dell'offerta (CAGR TKO 03-06 del 2,9%), accompagnata da un consistente recupero dei proventi (CAGR 03-06 del 4,9%)
- ✦ Il confronto delle dinamiche tra trasportato ed offerto, mette in evidenza un trend di load factor in ascesa (+8,5pp) con un recupero già nel primo anno di Piano determinato anche dall'attesa crescita della domanda, che tenderà ad assorbire gradualmente l'attuale overcapacity del mercato
- ✦ Questo incremento deve essere inoltre ricondotto al consolidamento della posizione competitiva di Alitalia sui segmenti di traffico individuati come prioritari
- ✦ Lo Yield, dopo un 2003 particolarmente critico a causa del perdurare delle politiche di tipo low-fare attuate dai principali competitors, fa registrare nell'arco di Piano un lieve calo (CAGR 03-06 -1,4%)
- ✦ Il RATAK, per effetto del consistente aumento di load factor, presenta un andamento crescente (CAGR 03-06 +4,9%)

Sintesi scenario e linee di intervento Network - Rete Internazionale

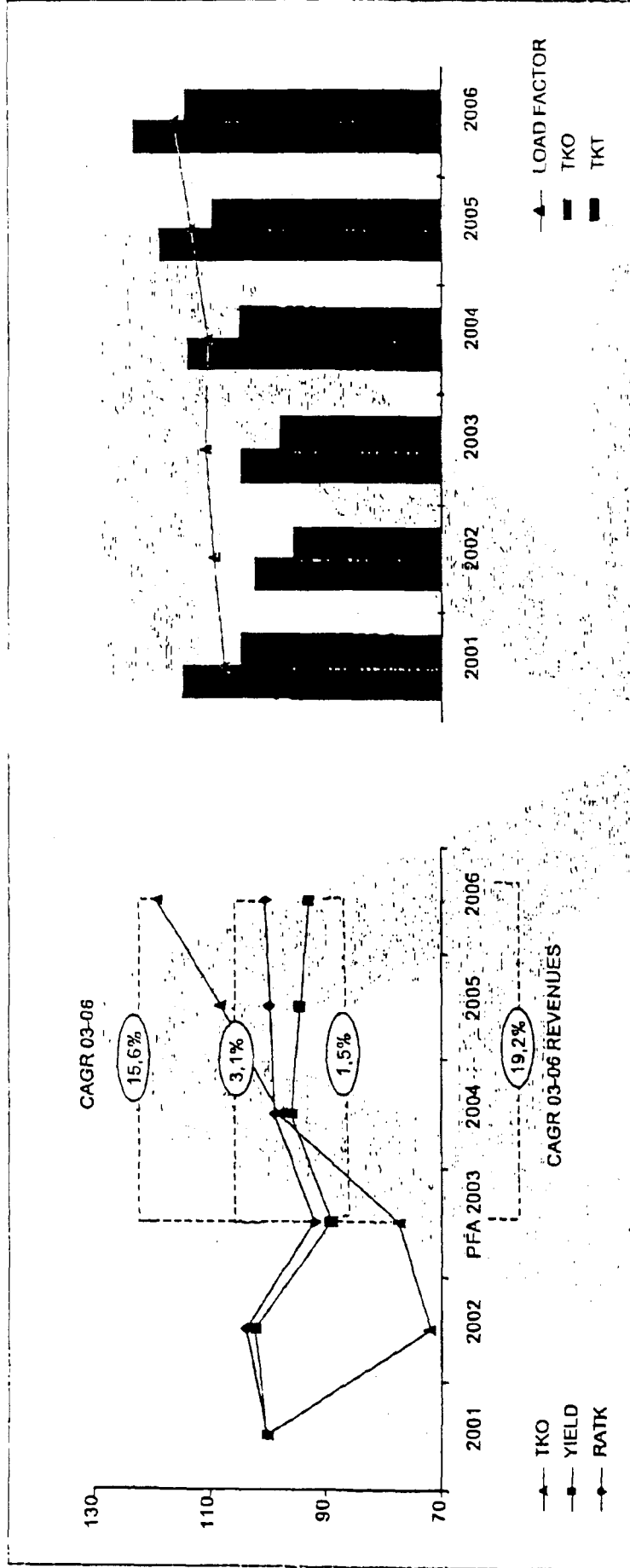


Sintesi scenario e linee di intervento

Network - Rete Internazionale

- ✧ Lo sviluppo della rete internazionale nel Piano 2004-2006 è volto al recupero di competitività/reddittività tramite una serie di interventi che evidenziano in primo luogo l'incremento di capacità offerta TKO (CAGR 03-06 +3,8%)
- ✧ L'incremento di capacità è finalizzato al:
 - recupero del gap di frequenze rispetto ai principali competitor sulle più importanti direttrici EU
 - recupero di attività precedentemente svolta da vettori partner
 - sviluppo di nuovi collegamenti, in particolare verso i paesi dell'Est Europa
- ✧ Il coefficiente di riempimento presenta un trend crescente (CAGR 03-06 +6,9pp) generato dalla razionalizzazione ed efficientamento del network per effetto dell'ingresso in flotta di aeromobili a minor capacità e dal riposizionamento di Alitalia nelle principali trunk routes europee
- ✧ Lo Yield, dopo il forte calo registrato nel 2003 in relazione al consolidamento dell'offerta dei vettori Low Cost, rimane sostanzialmente stabile nell'arco di Piano
- ✧ L'incremento di trasporto più che proporzionale rispetto all'andamento dell'offerta, unitamente ad uno Yield pressoché costante, produce un considerevole aumento dei proventi (CAGR 03-06 +7,2%) e conseguentemente del RATK (CAGR 03-06 +3,2%)

Sintesi scenario e linee di intervento Network - Rete Intercontinentale

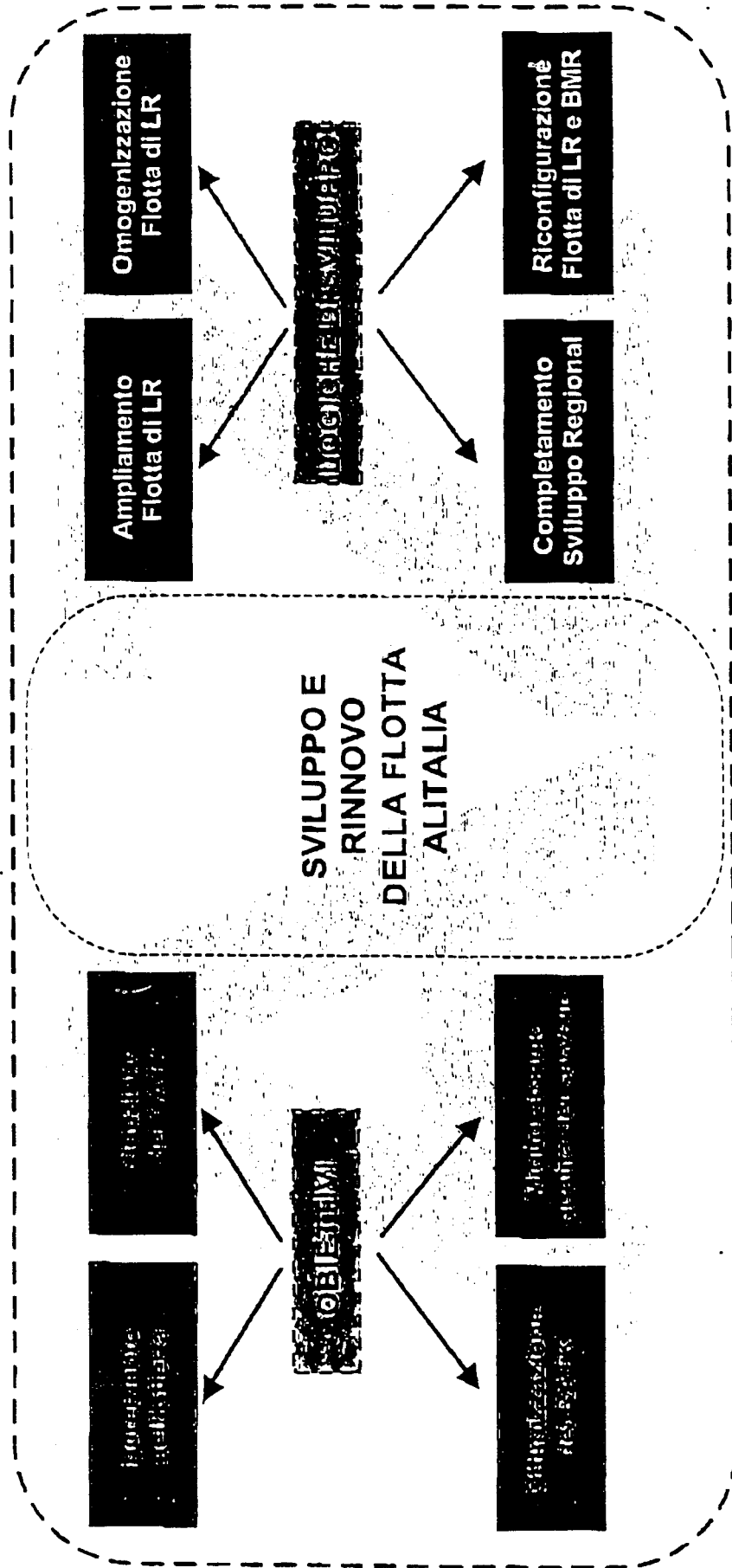


Sintesi scenario e linee di intervento Network - Rete Intercontinentale

- ✧ L'evoluzione della rete intercontinentale nell'arco temporale di Piano è caratterizzata da una significativa crescita dell'attività, attraverso l'apertura di nuove rotte ed il completamento di prodotti attualmente serviti. A tale proposito, le TKO presentano un trend di crescita molto elevato (CAGR 03-06 15,6%)
- ✧ Il coefficiente di riempimento presenta un trend crescente (03-06 +3,8pp). In particolare tale incremento è determinato:
 - dalla crescita della domanda in netta ripresa rispetto al 2003, che ha rappresentato un anno particolarmente negativo per l'industria a causa della guerra in Iraq e della Sars
 - dalla ripresa dei mercati del Sud America e del Far East, che già nell'ultima parte del 2003 fanno registrare trend di crescita analoghi a quelli indicati nel Piano
- ✧ Il recupero di gap High Yield nei confronti dei principali competitor, ottenuto mediante politiche commerciali innovative e miglioramento della qualità del prodotto, si traduce in un incremento dello Yield nell'arco di Piano (CAGR 03-06 1,5%)
- ✧ Conseguentemente, l'andamento positivo dello Yield e del load factor determinano una sostanziale ripresa del RATAK (CAGR 03-06 3,1%)

Sintesi scenario e linee di intervento

Lo sviluppo della flotta



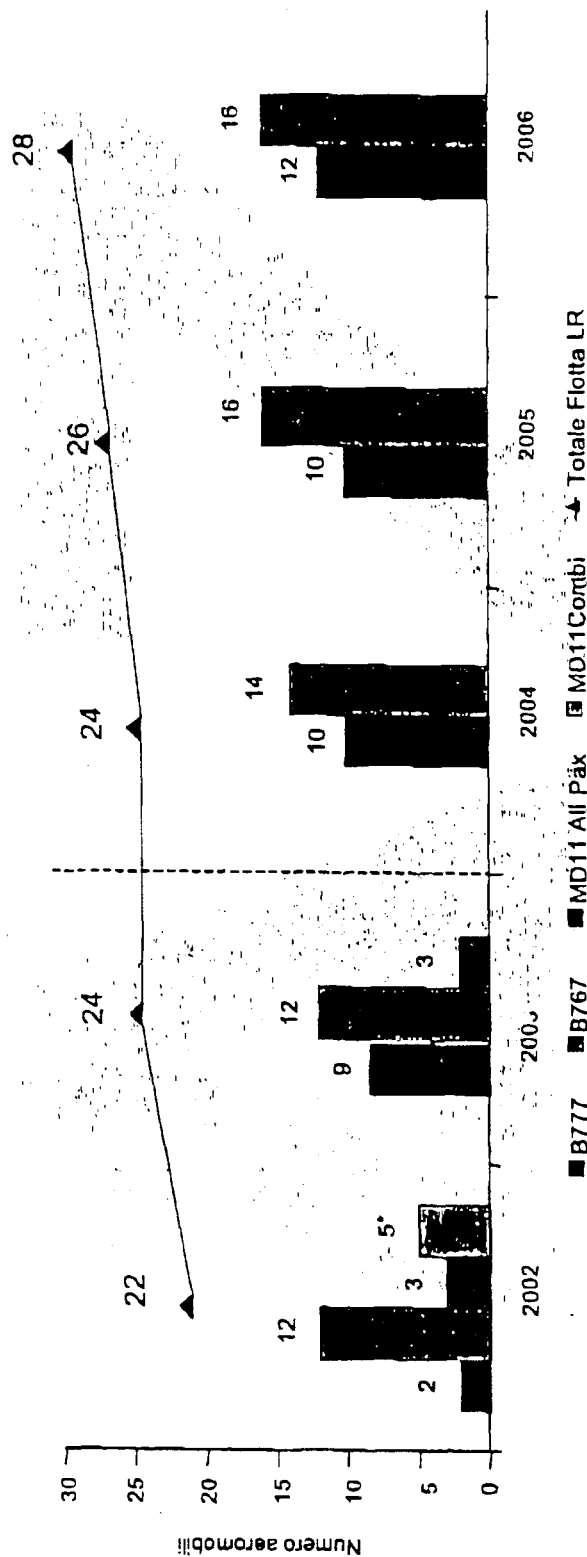
Sintesi scenario e linee di intervento

Lo sviluppo della flotta

- ✦ La flotta, coerentemente agli obiettivi di Gruppo, si sviluppa nell'arco di Piano al fine di supportare da un lato l'incremento di offerta pianificata e dall'altro contribuendo alla riduzione del CASK ed all'incremento della qualità del prodotto offerto
- ✦ Conseguentemente l'evoluzione della flotta si traduce nelle seguenti azioni:
 - completamento del processo di razionalizzazione della flotta di Lungo Raggio e ingresso nel periodo 2004-2006 di 4 aeromobili B767 e 3 aeromobili B777. Tale processo, che riduce la flotta passeggeri di LR a due sole famiglie (Boeing), è destinato a dare luogo a considerevoli risparmi in termini di minor costo per ora volata
 - riconfigurazione della flotta B767 al fine di incrementare la capacità offerta e di aumentare il livello qualitativo della Business Class allineandola ai più elevati standard di servizio
 - completamento dello sviluppo della flotta Regional con l'ingresso di 10 aeromobili Embraer da 70 posti e della flotta di Breve-Medio Raggio con l'ingresso di 2 aeromobili A319 da 118 posti
 - riconfigurazione della flotta di Medio Raggio MD80 ed Airbus volta ad incrementare la capacità offerta razionalizzando il rapporto Business/Economy
 - graduale dismissione della famiglia MD80/82

Sintesi scenario e linee di intervento *Lo sviluppo della flotta - Lungo Raggio*

Evoluzione flotta passeggeri 2004-2006 (al 31 dicembre)



* Gli MD11 Combi verranno riconvertiti in aeromobili All Cargo

Sintesi scenario e linee di intervento

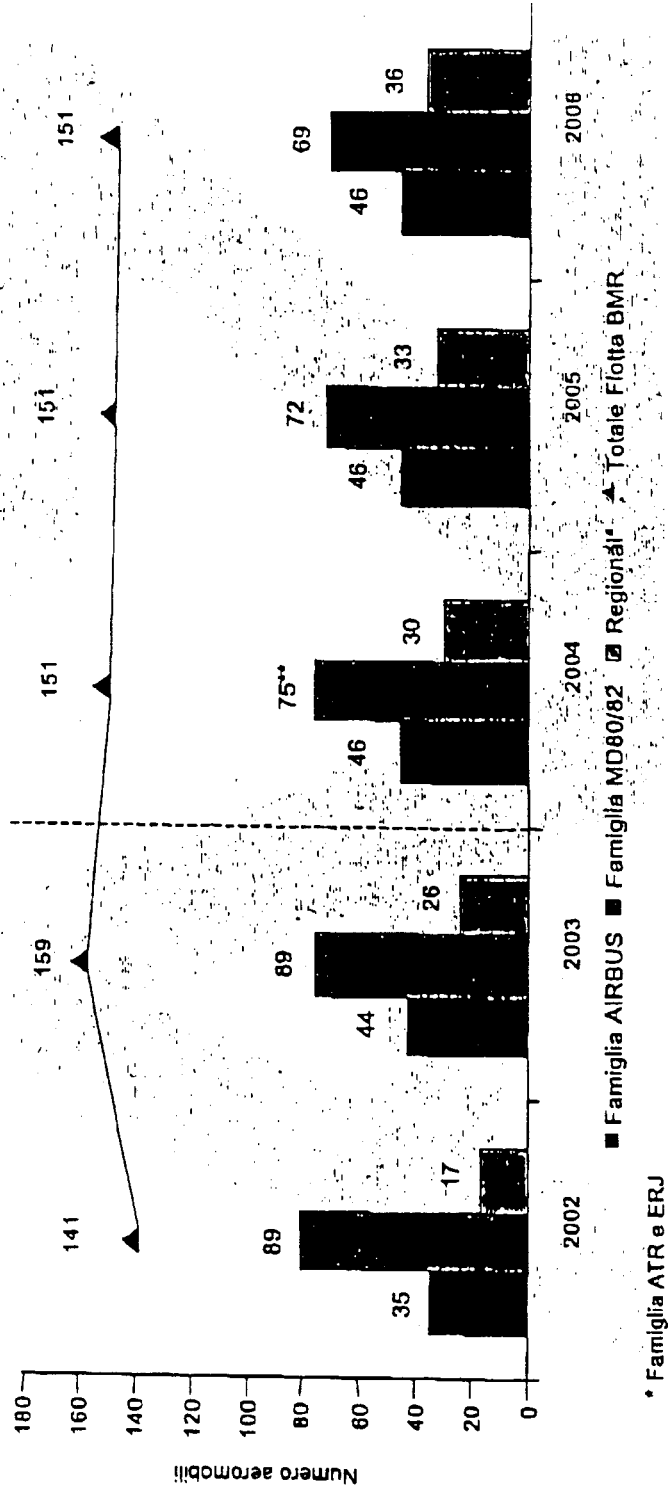
Lo sviluppo della flotta - Lungo Raggio

- ✦ Il completamento del processo di razionalizzazione della flotta di Lungo Raggio, con l'obiettivo di riduzione del CATK e di aumento dell'offerta di prodotto, ha portato al phase-out degli MD11 nel 2003 e la conseguente focalizzazione sulle famiglie B767 e B777
- ✦ Alla luce dell'attuale composizione della flotta di Lungo Raggio e del nuovo posizionamento strategico della Compagnia, che intende accrescere la propria posizione sul mercato mediante lo sviluppo di nuove destinazioni ed il miglioramento dei prodotti esistenti in termini di frequenze, il Piano 2004-2006 prevede i seguenti investimenti:
 - per la famiglia B777 è previsto l'ingresso di un aeromobile a giugno 2004 e, successivamente, 2 aeromobili tra aprile e maggio 2006 (in leasing operativo)
 - per la famiglia B767 si prevede l'ingresso di 4 nuovi aeromobili tra il 2004 e il 2005 (in leasing operativo)
- ✦ Inoltre il progetto di razionalizzazione della famiglia di lungo raggio prevede per i B767 la riconfigurazione di tutti gli aeromobili attualmente presenti e di quelli previsti in ingresso durante il periodo di Piano. La nuova configurazione prevede:
 - la Business Class configurata a 25 posti
 - l'Economy Class configurata a 198 posti
 - 4 poltrone dedicate al riposo dell'equipaggio di cabina
 - l'eliminazione del crew-bunk limitatamente all'equipaggio di cabina
- ✦ La scelta di riconfigurazione dell'intera famiglia B767 consente un incremento dei posti offerti assoluti (riducendo il CATK), determinato dalla crescita della classe economica. Inoltre, il miglioramento della qualità del prodotto e la standardizzazione dell'offerta permetterà ad Alitalia di efficientare da un lato l'attività relativa all'offerta (politiche commerciali, revenue management) dall'altro la gestione dei costi

Sintesi scenario e linee di intervento

Lo sviluppo della flotta - Breve-Medio Raggio

Evoluzione flotta passeggeri 2004-2006 (al 31 dicembre)



** Il grafico evidenzia l'effettiva flotta disponibile degli MD80; nel 2004 pari a 75 AA/MM, nel 2005 pari a 69 AA/MM. La riduzione degli MD80/82 nel 2004 è condizionata all'esercizio delle opzioni di acquisto da parte di Banca Profilo, acquirente di Eurofly relativa a 13 aeromobili mentre per 1 MD80 è prevista la scadenza del contratto di leasing

Sintesi scenario e linee di intervento

Lo sviluppo della flotta - Breve-Medio Raggio

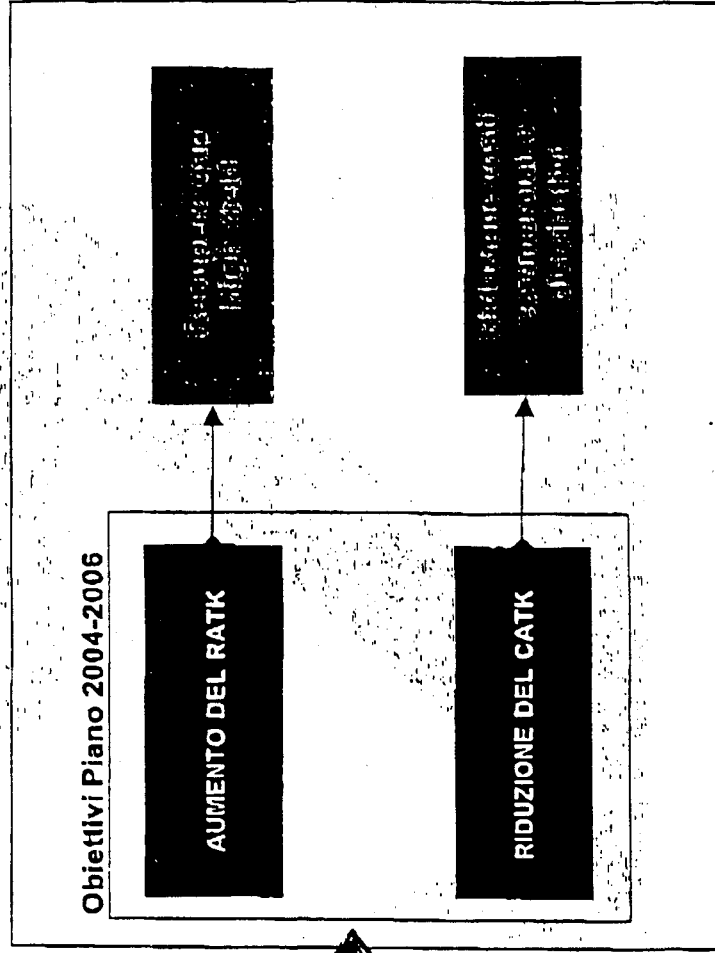
- ✧ Al fine di perseguire gli obiettivi di sviluppo sul Breve-Medio Raggio, e in particolare a fronte di una domanda crescente di traffico point to point, Alitalia ha la necessità di dotarsi di una flotta che in termini di capacità unitaria e di configurazione possa rispondere ai differenti flussi di mercato
- ✧ A tale proposito, il Piano 2004-2006 prevede l'incremento della famiglia Airbus e della flotta Regional ed una graduale sostituzione della famiglia MD80/MD82. In particolare:
 - la famiglia Airbus aumenta di 2 unità per effetto dell'ingresso in flotta di 2 A319 nella prima metà del 2004 che verranno impiegati sia su tratte nazionali che internazionali (ordini fermi già emessi in passato)
 - la famiglia Regional cresce tra il 2003 ed il 2006 di 10 unità Embraer da 70/90 posti, con l'ingresso in flotta di 4 aeromobili nel 2004 ed ulteriori 6 tra il 2005 ed il 2006 (ordini già emessi ed esercizio di opzioni)
 - relativamente alla famiglia MD80/82 la scelta strategica dell'Azienda è quella di una graduale dismissione a causa dell'elevata età media alla fine del periodo di Piano. Per tale ragione nel 2004 si prevede il phase out di 14 aeromobili (di cui 13 destinati ad Eurofly che vanta un diritto di opzione) e nell'arco di Piano si prevede la fuoriuscita di ulteriori 6 aerei per scadenza dei contratti di noleggio e mancato rinnovo degli stessi
- ✧ Nell'arco di Piano sarà identificata la tipologia di aeromobili in sostituzione della famiglia MD80/82. Tale scelta avrà effetto oltre il periodo di Piano
- ✧ La crescita della flotta Regional è indirizzata su aeromobili Jet a capacità ridotta (Embraer da 70/90 posti)
- ✧ L'obiettivo di incremento della capacità offerta e di miglioramento degli indicatori economici (CATK/RATK) ha richiesto una accurata analisi delle configurazioni della flotta di Breve/Medio Raggio che prevede:
 - la riconfigurazione della flotta MD80 attraverso la riduzione delle file con poltrone "Sorrento" ed un incremento di 10 seat per aeromobile
 - il cambio sulla famiglia Airbus delle modalità di vendita delle poltrone convertibili sul mercato internazionale con un incremento di capacità offerta

Sintesi scenario e linee di intervento *Politiche commerciali e distributive*

Principali limiti dell'attuale modello

- Bassa penetrazione commerciale
Alitalia nei segmenti High Yield
- Concentrazione delle vendite
sul canale Intermediato
- Elevata incidenza dei costi
distributivi e commerciali

Obiettivi



Sintesi scenario e linee di intervento

Politiche commerciali e distributive

- ✦ L'attuale modello distributivo presenta delle evidenti criticità: il segmento High Yield risulta non sufficientemente presidiato, anche in confronto ai principali competitor, inoltre la difficoltà di costruire un rapporto di tipo "co-evolutivo" con il trade e il ritardo nell'implementazione delle tecnologie e degli strumenti necessari a supportare lo sviluppo dei canali diretti spiegano il pesante **sbilanciamento verso il canale indiretto** e la conseguente **elevata incidenza dei costi commerciali e distributivi**.
- ✦ Sulla base delle criticità emerse, sono state definite le principali azioni di ridisegno del modello distributivo con l'obiettivo di meglio incontrare le esigenze della domanda ed aumentare la competitività di Alitalia. In particolare sono state individuate le seguenti aree di intervento:
 - **Recupero di competitività sui segmenti 'High Yield'** attraverso lo sviluppo di relazioni di tipo one-to-one ed il disegno di prodotti / servizi differenziati, flessibili e con più elevati standard qualitativi
 - **Riduzione dei costi commerciali e distributivi** attraverso lo sviluppo di un modello distributivo che preveda un particolare focus sul canale diretto (in particolare web, e-ticketing, self-machine ticketing, e-check in,...), non sufficientemente sviluppate e non in linea rispetto ai principali competitor internazionali. A questo si aggiunge lo sviluppo di un nuovo modello relazionale con il trade che supera la potenziale conflittualità tra vettore e trade e porta alla costruzione di un diverso concetto di intermediazione, in cui il passeggero riconosce all'agenzia una fee per il proprio servizio. In questa prospettiva il Piano prevede l'azzeramento delle commissioni sulle vendite realizzate dall'Italia per destinazioni nazionali ed internazionali e la riduzione delle commissioni sulle vendite generate dai mercati esteri

Sintesi scenario e linee di intervento

Cargo

Obiettivi strategici

- ✧ Rafforzare il posizionamento di mercato a livello mondiale e consolidare la leadership a livello nazionale attraverso un processo di integrazione con Air France.
 - ✧ Garantire redditività coerentemente con gli obiettivi di Gruppo
-
- ✧ Rivedere la flotta in ottica di efficienza
-
- ✧ Ridurre i costi e aumentare l'efficienza
 - ✧ Garantire l'eccellenza nella qualità del servizio
 - ✧ Modificare le regole di impiego del PNT per renderle compatibili con il network Cargo

Sintesi scenario e linee di intervento

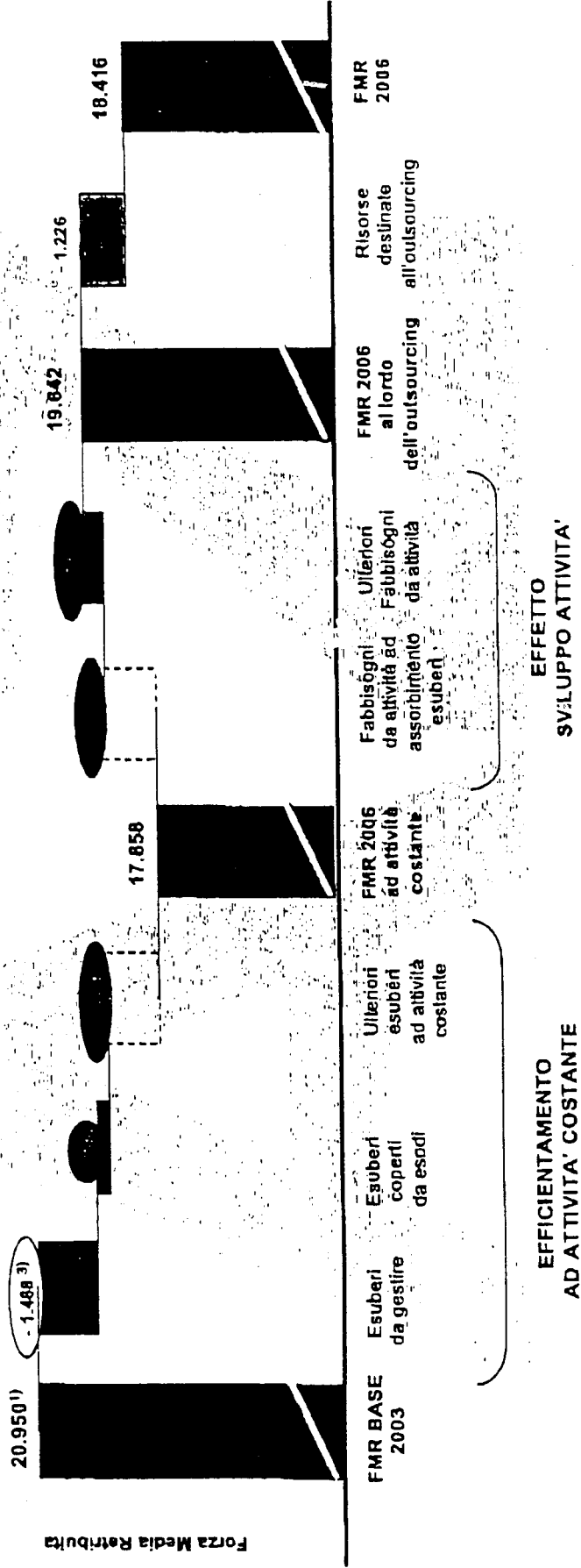
Cargo

- ✦ Il quadro delle performance attuali del comparto Cargo di Alitalia rende necessari interventi immediati finalizzati da un lato alla riduzione dei costi e dall'altro alla soluzione dei problemi competitivi legati alla posizione marginale di mercato
- ✦ Il recupero di quota sul mercato mondiale e il mantenimento della leadership su quello nazionale può essere perseguito con lo **sviluppo di un network finalizzato all'ampliamento dell'offerta di prodotto**, sia in termini di destinazioni servite sia di frequenze. Tuttavia il perseguimento di un tale obiettivo non appare realistico in un quadro "stand alone" della Compagnia
- ✦ Per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati, Alitalia ha deciso di siglare un **accordo di partnership con Air France**, nell'ottica di valorizzare al meglio gli strumenti e le capacità di entrambi i partner. Alitalia, attraverso la partnership, si pone l'obiettivo di **incrementare i proventi e di ridurre i costi operativi**, a fronte di un suo **riposizionamento sul mercato** e di una strategia industriale comune finalizzata alla riduzione degli investimenti necessari
- ✦ Lo sviluppo dell'offerta di prodotto presuppone la **revisione della flotta** nell'ottica di ottimizzare e flessibilizzare la capacità offerta secondo le esigenze del network. **La revisione dell'assetto della flotta Cargo Alitalia** verrà attuata attraverso la conversione di MD11 COMBI in aeromobili all Cargo nell'arco dei prossimi due anni

Sintesi scenario e linee di intervento

Le eccedenze

Evoluzione Forza Media Retribuita 2003 - 2006



1) Escluse risorse Eurofly (446 unità)
 2) Fabbisogni generali in aree di attività diverse da quelle che evidenziano eccedenze
 3) Include efficientamento da progetti di outsourcing

Sintesi scenario e linee di intervento

Le eccedenze

- ✧ Le azioni di efficientamento previste nell'arco di Piano generano, tenuto conto dello sviluppo dell'attività, **1.488 eccedenze da gestire**, essenzialmente collocate in aree non direttamente collegate alle attività di volo e di front line, **al netto di 335 esodi fisiologici previsti** (che riflettono, in particolare per il personale navigante, anche il vigente scenario di riferimento normativo in materia pensionistica). Va evidenziato che il suddetto sviluppo dell'attività consente l'assorbimento di **1.269 risorse** che, altrimenti, aumenterebbero gli esuberi da gestire
- ✧ L'effetto della variazione di attività nel periodo di Piano genera **ulteriori necessità per 515 unità, concentrate in aree di attività diverse da quelle che evidenziano eccedenze**. Per tali necessità andrà valutata la possibilità di trasferimenti dalle aree che evidenziano eccedenze al fine di poter ridurre il numero complessivo di eccedenze da gestire
- ✧ A fronte delle evidenze sopra riscontrate, è necessario sottolineare come il sistema del Trasporto Aereo non disponga di ammortizzatori sociali. Per contro, la situazione di Alitalia richiede la disponibilità di strumenti di gestione delle eccedenze che abbiano carattere strutturale, e non contingente e temporaneo, data la dimensione e la natura, strutturale e non meramente temporanea, degli esuberi che sono stati individuati
- ✧ In particolare, gli strumenti di gestione delle eccedenze dovranno risultare indirizzabili su singole aree di attività/popolazioni professionali, non essendo Alitalia in presenza di un problema di ridondanze diffuse e generalizzate, bensì collocate su specifici processi/attività; detti strumenti dovranno inoltre risultare, quanto a modalità e tempi, compatibili con la situazione e gli obiettivi economici/finanziari della Compagnia

Sintesi scenario e linee di intervento

Le Operazioni di volo

Riservato a
Commissioni Parlamentari

Attuali criticità

Personale Navigante Tecnico

- ✘ Bassi livelli di utilizzazione lorda
- ✘ Eccedenza organico a seguito di riduzione offerta e cambiamenti assetto flotta
- ✘ Diversa incidenza del fenomeno dell'assenteismo, con impatti sul dimensionamento delle riserve relativamente ad alcune qualifiche e settori
- ✘ Attuali regole di impiego non idonee per le esigenze di business ed operative della rete All-Cargo
- ✘ Elevati crew index (rapporto copilota/comandante), per rinforzo equipaggi
- ✘ Meccanismi normativi e gestionali per il funzionamento della base operativa su Milano

Personale Navigante di Cabina

- ✘ Bassi livelli di utilizzazione lorda
- ✘ Elevata incidenza del fenomeno dell'assenteismo, con ripercussioni sulla gestione delle riserve
- ✘ Limiti e regole di impiego differenti rispetto al PNT, con impatti negativi sulla produttività complessiva di sistema
- ✘ Elevata incidenza degli sfridi in programmazione, per effetto della complessità del sistema di regole
- ✘ Meccanismi normativi e gestionali per il funzionamento della base operativa su Milano

Regole di impiego non competitive

Alitalia

Sintesi scenario e linee di intervento

Le Operazioni di volo

- ⌘ Gli attuali critici livelli di utilizzazione del personale navigante, unitamente alla limitata flessibilità operativa e agli alti livelli di assenteismo, impongono una rivisitazione delle attuali regole di impiego mirate ad incrementare significativamente l'efficienza del personale navigante
- ⌘ Nell'ambito del Piano Industriale 2004-2006, caratterizzato da azioni di forte discontinuità sul lato dei costi, l'incremento dell'utilizzazione del personale navigante rappresenta una delle leve da azionare per aumentare il livello di efficientamento complessivo

Sintesi scenario e linee di intervento Ground Operations

SCENARIO COMPETITIVO

- ✗ Ritiro degli operatori aeroportuali e ingresso di nuovi provider negli aeroporti (liberalizzazione)
- ✗ Sviluppo di player globali specializzati e di sistemi/metodologie innovative
- ✗ Processo di privatizzazione delle gestioni aeroportuali
- ✗ Settore indirizzato verso il consolidamento e le alleanze
- ✗ Incremento delle misure di sicurezza e dei costi connessi
- ✗ Pressione sui prezzi da parte dei vettori aerei
- ✗ Richiesta dei Low Cost Carrier di servizi meno complessi a minor valore

CRITICITA' ALITALIA

- ✗ Erosione della market share in seguito alla liberalizzazione
- ✗ Rischi di isolamento strategico
- ✗ Elevata incidenza del costo del personale
- ✗ Bassi livelli di produttività del personale
- ✗ Rischi di inadeguatezza tecnica alle crescenti richieste qualitative (es. sicurezza)
- ✗ Difficoltà strutturali di risposta alle esigenze dei clienti terzi

✗ Riposizionamento business

✗ Miglioramento della performance operativa

✗ Aumento della flessibilità

✗ Riduzione dei costi

Sintesi scenario e linee di intervento

Ground Operations

- ✦ Il business del ground handling è caratterizzato da un **ambiente competitivo in rapida trasformazione**. La liberalizzazione del mercato, i processi di privatizzazione delle società aeroportuali, la nascita di player globali specializzati ed un mercato che richiede qualità dei servizi superiore a prezzi sempre più contenuti, impongono agli operatori di handling profondi cambiamenti strutturali
- ✦ Alla luce degli attuali trend di settore e nell'ottica di sostenere gli obiettivi prioritari del core business del trasporto aereo, Alitalia intende intervenire in modo fortemente discontinuo sul proprio **posizionamento** attraverso azioni di riduzione dei costi unitari/ aumento della produttività e contestuale miglioramento della qualità del servizio erogato in coerenza con l'esigenza del core business. Nel contesto di questi obiettivi si inserisce la strategia di ricerca di un partner all'interno di Alitalia Airport
- ✦ Alitalia intende ridurre i costi sia tramite **azioni puntuali di efficientamento sul sistema dei servizi di handling** sia tramite modifiche strutturali di sistema, finalizzate ad individuare strumenti più equi ed omogenei di ripartizione del valore economico creato nella catena del trasporto aereo da parte dei diversi attori coinvolti. In particolare, nell'ambito del Ground Operations, il Piano prospetta una necessaria revisione delle tariffe praticate dai gestori aeroportuali per dritti di approdo e decollo, per infrastrutture centralizzate e per beni di uso comune (vedi requisiti di sistema)

Sintesi scenario e linee di intervento *Engineering & Maintenance*

Macro Obiettivi

Mantenimento
efficacia del servizio
(standard di qualità e sicurezza)

Incremento del
livelli di efficienza

Principali leve interne

Organizzazione del lavoro

- Incremento della **produttività delle risorse dirette** attraverso una migliore organizzazione del lavoro
- Riduzione dei **parametri di ore di manodopera diretta** necessarie per ciascun intervento manutentivo, con riferimento a target di mercato o del costruttore
- Incremento della **produttività delle risorse indirette** attraverso una miglior utilizzo delle stesse

Processi

- Ottimizzazione dei processi di acquisto dei materiali
- Razionalizzazione nella gestione del magazzino

Progetti specifici

- Interventi specifici di riassetto industriale (sviluppo di progetti specifici ed avvio di partnership con operatori del settore)

Sintesi scenario e linee di intervento *Engineering & Maintenance*

- ✦ Il calo strutturale dell'attività per terzi, gli insufficienti livelli di produttività del personale e l'attuale posizionamento relativo ai prodotti offerti e alle competenze tecniche portano alla necessità di una ridefinizione dell'assetto industriale dell'area Engineering & Maintenance. Gli obiettivi di Piano individuali sono quelli di preservare gli attuali elevati livelli di **efficacia** dell'attività di manutenzione, soprattutto in termini di **qualità e sicurezza** e migliorare, al contempo, i risultati in termini di **efficienza operativa**
- ✦ Sulla base delle direttrici di sviluppo strategico di Alitalia sono state definite, per ciascun tipo di manutenzione (**Light, Heavy, Componenti e Motori**) alcune linee d'azione che individuano le aree su cui avviare un intervento mirato
- ✦ L'analisi degli assetti produttivi dell'area Engineering & Maintenance ha evidenziato la necessità di una sostanziale revisione dei processi operativi e dei meccanismi di **gestione delle risorse e della loro utilizzazione**, con particolare focus sul rapporto tra risorse dirette e indirette. Incrementi sostanziali della produttività sono realizzabili non solo con l'intervento su comportamenti di sistema o individuali che creano inefficienze, ma soprattutto con la **diffusione di una nuova attenzione all'efficienza** lungo tutta la catena del valore
- ✦ Il recupero di competitività per E&M Alitalia è infatti subordinato non solo all'incremento di produttività delle risorse coinvolte ma anche al presidio dei processi/procedure a supporto dell'attività di manutenzione. In particolare la **migliore gestione del magazzino** (livelli delle scorte, politiche di riordino, gestione integrata dello stock) e la **capacità di utilizzare la leva negoziale con i principali fornitori** generano benefici significativi sui costi connessi ai materiali di consumo e alle altre prestazioni esterne