

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIV LEGISLATURA —————

N. 305

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 18 novembre 2003)

—————



Presidenza del Consiglio dei Ministri

SCHEMA DI Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri recante:

“Definizione dei criteri di privatizzazione e delle modalità di dismissione della partecipazione detenuta dal Ministero dell’economia e delle finanze nel capitale di Alitalia - Linee Aeree Italiane S.p.A”.

RELAZIONE

Nel Programma di privatizzazioni per gli anni 2002—2003, contenuto nel Documento di Programmazione Economica-Finanziaria per gli anni 2003-2006 il Governo ha incluso la privatizzazione di Alitalia, società che, come noto, opera nel settore del trasporto aereo, e in settori ad esso connessi, avendo, quale attività principale, l’erogazione di servizi di trasporto aereo di passeggeri e di merci su linee nazionali, internazionali ed intercontinentali.

Tale privatizzazione assume - nel quadro delle dismissioni delle partecipazioni detenute dallo Stato, regolate in via generale dalla legge 30 luglio 1994, n.474 - particolare rilevanza in quanto attinente ad una impresa esercente un servizio di pubblica utilità.

Con riferimento a tale ambito, infatti, l’articolo 1, comma 2 della legge 14 novembre 1995 n. 481 dispone che il Governo definisca preventivamente i criteri per la privatizzazione di ciascuna impresa e le relative modalità di dismissione e li trasmetta al Parlamento ai fini dell’espressione del parere delle competenti Commissioni parlamentari. Procedura questa che si aggiunge a quella prevista dalla menzionata legge 474/1994 che, in particolare, affida la scelta delle modalità di alienazione delle partecipazioni dello Stato ad un apposito decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

La rilevanza e la strategicità del settore di operatività di Alitalia ha inoltre portato il legislatore (legge 3 dicembre 1996, n.662) a prevedere, preventivamente alla cessione del controllo, l’obbligo per il Governo di trasmettere al Parlamento il piano industriale della società, ai fini dell’espressione del parere da parte delle competenti Commissioni parlamentari.

Il capitale sociale di Alitalia è attualmente pari a euro 1.433.086.664,00 e risulta suddiviso in 3.873.207.200 azioni del valore nominale unitario di euro 0,37, quotate presso la Borsa Italiana. Attualmente il Ministero dell’economia detiene n. 2.414.294.808 azioni della Società, corrispondenti a circa il 62,3% del capitale della Società, mentre la residua quota di azioni costituisce il flottante di borsa.

Il Ministero dell'economia è inoltre titolare della corrispondente quota (n. 1.207.147.404 obbligazioni del valore nominale unitario di euro 0,37) del prestito obbligazionario emesso dalla Società nel 2002, convertibile sino al 2007 in azioni Alitalia, nel rapporto di una nuova azione per ogni obbligazione detenuta.

Alitalia svolge la propria attività sia sulla base della licenza di esercizio (Operating Licence) rilasciata con Decreto ti. 26/CEE del Dirigente Generale della Direzione Generale per l'Aviazione Civile in data 10 luglio 1994, così come previsto dal Regolamento (CEE) n. 2407/92 del Consiglio del 23 luglio 1992, sia in virtù di una concessione rilasciata cori Decreto del Ministro dei Trasporti del 16 aprile 1992 clic ha approvato e reso esecutiva la Convenzione n. 4372, stipulata in data 15 aprile 1992 tra il Ministero dei Trasporti e l'Alitalia stessa.

La recente evoluzione delle linee strategiche della società, in coerenza al processo di consolidamento in atto a livello europeo e mondiale nel settore del trasporto aereo, ha visto Alitalia costituire con la compagnia aerea Air France S.A. (di seguito "Air France"), un'alleanza di lungo periodo, che prospetta, come obiettivo finale, la concentrazione fra le due società, finalizzata a rafforzare ulteriormente l'intesa operativa realizzata nell'ambito della c.d. alleanza globale "SkyTeam", della quale fanno parte — oltre a tali due vettori — anche CSA Czcch Airlines, Delta Airlines, Korean Airlines ed AeroMexico.

Il quadro strategico sopra delineato è destinato ad evolversi ulteriormente, a seguito delle intese da ultimo raggiunte tra Air France e KLM in quanto, nell'ambito di tali accordi, è tra l'altro previsto che Alitalia sia compresa nella combinazione delle attività di impresa dei vettori francese e olandese, a condizione che il Governo italiano avvii secondo una coerente tempistica il processo di disimpegno dal capitale della stessa società.

La positiva evoluzione di tali intese consentirebbe la formazione del più importante gruppo di trasporto aereo europeo, fortemente integrato nell'alleanza globale "SkyTeam", con rilevanti positive ricadute sul posizionamento di Alitalia e sullo sviluppo dell'industria del trasporto aereo nel Paese.

Al fine di consentire la possibilità per Alitalia di attivare la fase operativa dei negoziati con gli altri due vettori cd in linea anche con il richiamato Programma di privatizzazioni definito nel Documento di Programmazione Economica-Finanziaria, si rende necessario — in conformità alla normativa di riferimento — definire i criteri per la privatizzazione della società e le relative modalità di alienazione.

In tale prospettiva, occorrerà altresì tener conto della necessità che vengano adottati tutti i necessari ed idonei accorgimenti volti a garantire in capo alla stessa Alitalia la permanenza dei diritti di traffico ai sensi tanto dal Regolamento CEE 2407/92 quanto dagli accordi bilaterali di traffico stipulati dall'Italia con Stati non appartenenti all'Unione Europea.

Quanto, più in generale, ai criteri di privatizzazione che sono alla base della scelta delle relative modalità di alienazione, va premesso che è opportuno che eventuali decisioni in merito alla previsione statutaria di poteri speciali vengano condizionate e subordinate alla preventiva verifica che analoghe forme di tutela dell'interesse pubblico vengano assunte dagli altri Stati interessati alla prevista operazione di integrazione operativa e societaria. Ciò, avuto in particolare riguardo alla situazione di rapida evoluzione del settore di operatività di Alitalia

ed alla conseguente assenza, allo stato attuale, di una sostanziale certezza circa l'atteggiamento prospettico degli altri Paesi coinvolti nell'operazione. Resta peraltro inteso che, nell'ipotesi in cui si dovesse optare per la previsione di poteri speciali, sarà necessario far precedere la perdita del controllo di Alitalia dalla istituzione di una *Authority* di settore, conformemente al parere n. 2228/96, reso dal Consiglio di Stato in relazione alla procedura di privatizzazione di Autostrade.

Quanto alla procedura di privatizzazione di Alitalia, è stato predisposto lo schema di decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri ai sensi della legge n. 474/1994, nel quale — data contezza della evoluzione del settore e delle iniziative attivate da Alitalia, Air France e KLM — si persegue l'obiettivo di garantire la massima flessibilità alla procedura di alienazione, al fine di consentire alla società ed al suo azionista di controllo di pervenire al perfezionamento dell'operazione di integrazione con gli altri due vettori europei nelle forme che si individueranno quali le più opportune ed adeguate.

A tale riguardo, fermo restando che i criteri e le relative modalità di alienazione saranno in via definitiva deliberati dal Governo una volta acquisiti i pareri delle competenti Commissioni parlamentari, il suddetto schema di decreto prevede che l'alienazione della partecipazione detenuta dal Ministero dell'economia e delle finanze — che potrà eventualmente includere la cessione diretta e/o indiretta delle obbligazioni convertibili detenute dal Ministero stesso, anche attraverso forme tecniche normalmente in uso nella prassi finanziaria - potrà essere effettuata, anche in più fasi, sia mediante offerta pubblica di vendita sia mediante trattativa diretta; quest'ultima potrà realizzarsi anche mediante adesione ad offerte pubbliche di acquisto o di scambio, ovvero mediante operazioni di scambio di titoli.

Con riferimento, infine alla previsione della legge 662/96, il Governo, una volta preso atto del contenuto del piano industriale 2004-2006 della società, approvato dal consiglio di amministrazione di Alitalia del 12 settembre 2003, trasmetterà lo stesso alle competenti Commissioni parlamentari per l'espressione del relativo parere.

Gruppo Alitalia

Linee Guida

Piano Industriale 2004 - 2006

Roma, 12 Settembre 2003

Alitalia

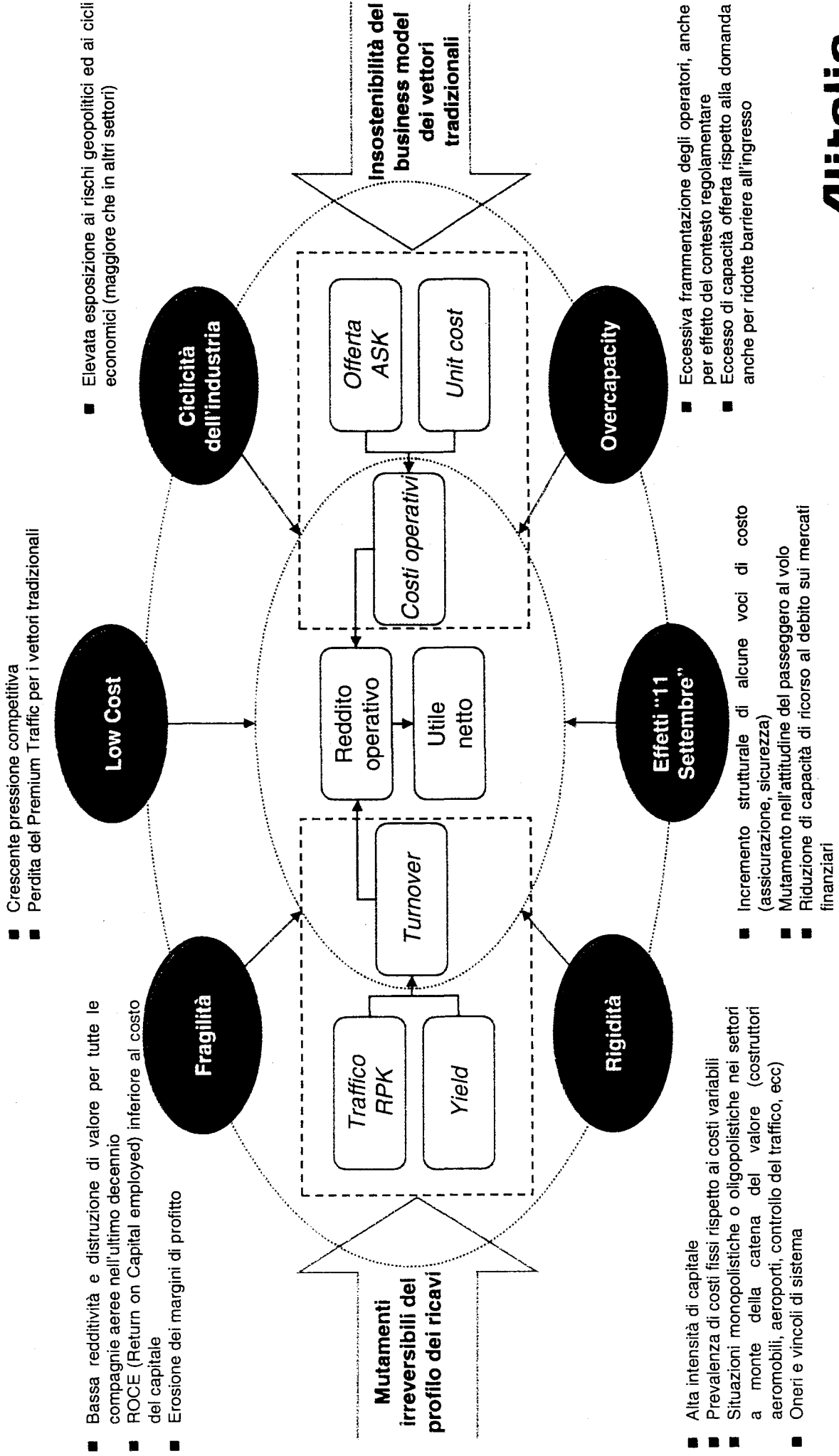
Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Indice generale

- Lo scenario del settore del trasporto aereo
- Il posizionamento attuale di Alitalia
- Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Lo scenario del settore del trasporto aereo

Le principali criticità



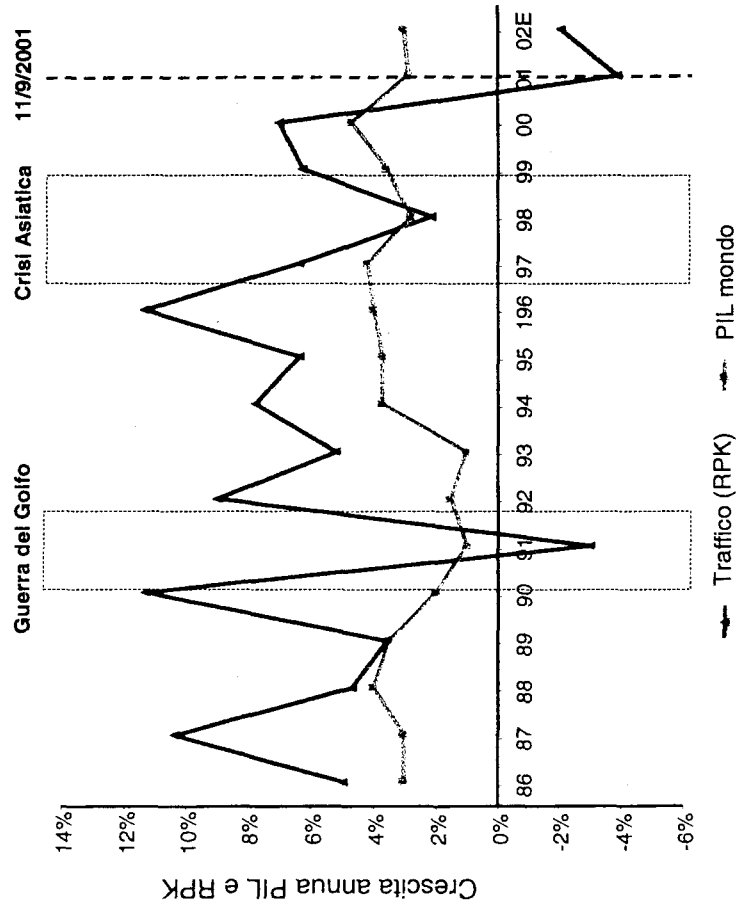
Lo scenario del settore del trasporto aereo

- A seguito dei tragici eventi dell'11 settembre 2001 maturò l'immediata e diffusa consapevolezza che si era innescata la **più grave crisi congiunturale** – quanto a profondità e durata - della storia dell'industria del trasporto aereo, che pure aveva già conosciuto momenti di profonda crisi e aveva già da tempo rivelato una **crescente instabilità e vulnerabilità alle fluttuazioni delle grandezze macroeconomiche ed agli eventi geopolitici in sovrapposizione** con una sempre più penalizzante **situazione di fragilità e rigidità**. Si ebbe inoltre la percezione che qualcosa sarebbe per sempre cambiato negli standard di sicurezza richiesti per la gestione di tale fondamentale servizio – che già prima erano in assoluto i più stringenti nell'ambito di un'attività “di massa” – e nel modo stesso in cui l’ “inconscio collettivo” avrebbe d’ora in poi condizionato l’attitudine dei passeggeri verso il volo
- A poco meno di due anni di distanza da quegli eventi il mondo del trasporto aereo appare effettivamente e profondamente diverso da quello che era prima, ma, come usualmente accade a fronte di fenomeni privi di precedenti sufficientemente comparabili, **le originarie previsioni si sono rivelate, se non errate, di certo parziali e per molti aspetti inadeguate**
- L’elemento di maggior “discontinuità”, e di più difficile prevedibilità, è rappresentato dal fatto che la crisi degli ultimi due anni ha comportato **radicali mutamenti di natura strutturale** nell'industria del trasporto aereo. In realtà, tali mutamenti erano già, in modo più o meno “strisciante” in atto, ma l’escalation di eventi che si sono susseguiti a partire dall’11 settembre 2001 ha giocato come fattore di eccezionale catalizzazione ed accelerazione degli stessi, portando alle estreme conseguenze fenomeni che, normalmente, avrebbero richiesto un periodo molto più lungo per dispiegare i propri effetti, consentendo quindi percorsi di adattamento di tipo evolutivo, non “rivoluzionario”

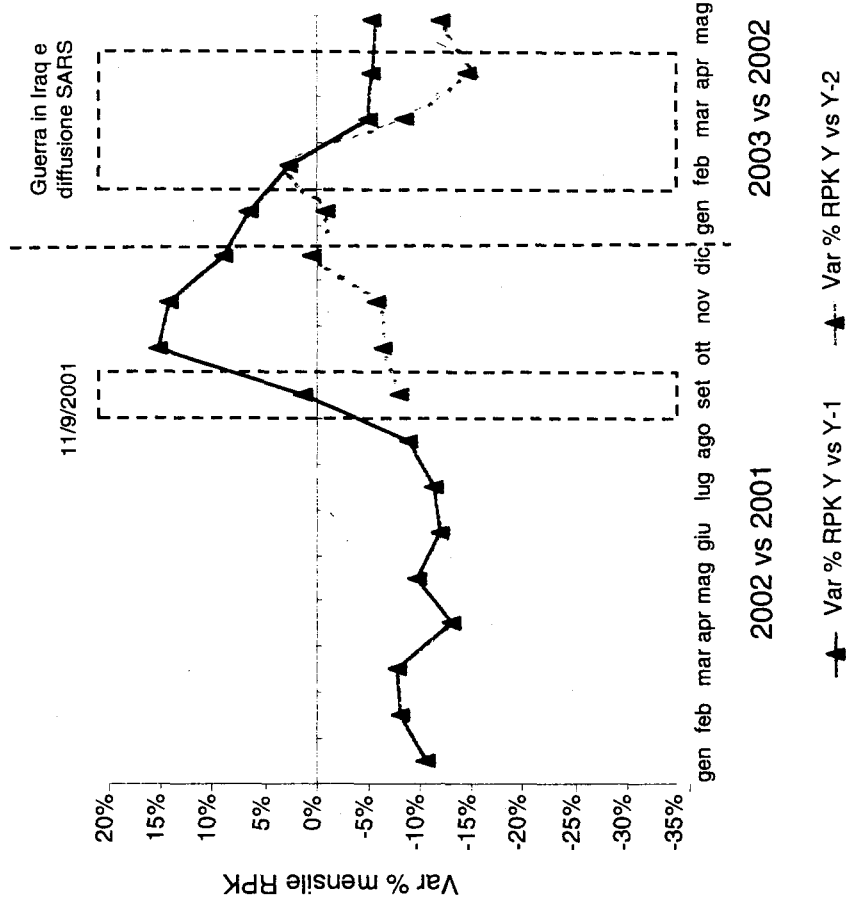
Lo scenario del settore del trasporto aereo

L'evoluzione della domanda e la ciclicità del settore

La domanda di trasporto aereo mondiale 1986-2002
Variazione anno su anno



Traffico AEA 2002-2003, totale internazionale
Variazione mensile anno su anno



Fonte: Dresdner Kleinwort Wasserstein, Jan. 2003, AEA



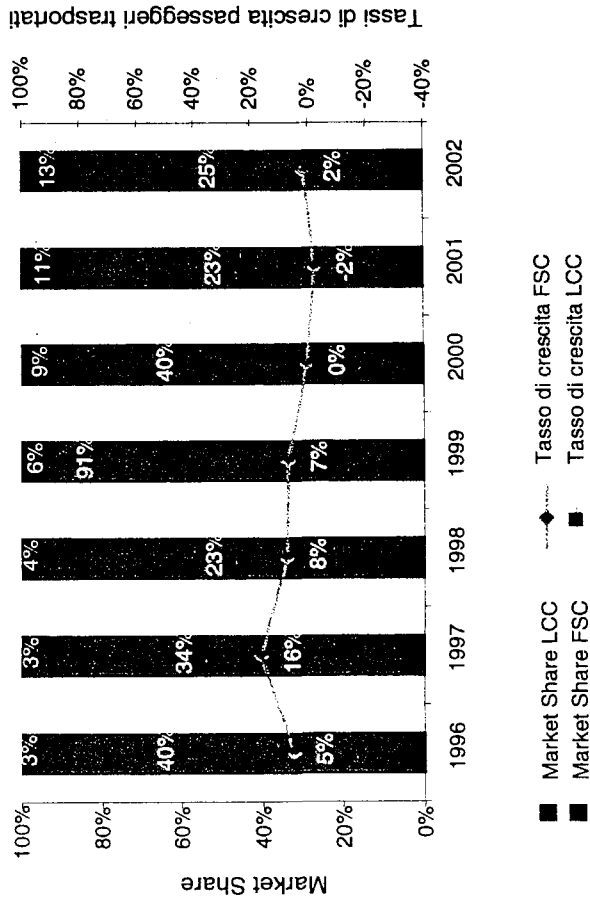
Lo scenario del settore del trasporto aereo

- **La domanda di trasporto aereo**, misurata in RPK (Passeggeri chilometro trasportati), a seguito dei tragici eventi dell'11 settembre 2001, ha registrato **tassi di crescita negativi**, con prospettive di ripresa nel breve termine che ancora oggi appaiono problematiche. Il fenomeno negli ultimi due anni è stato di una portata tale da rendere meno evidente la storica correlazione tra andamento del traffico ed andamento economico
- Inoltre, un insieme di **ulteriori gravi accadimenti di natura “congiunturale”** sono andati cumulandosi con effetti combinativi, in particolare: il prolungarsi della fase di stagnazione economica a livello mondiale, l'acuirsi delle tensioni geopolitiche nello scacchiere mediorientale culminate – peraltro senza esito risolutivo – con la guerra contro l'Iraq, la conseguente impennata dei prezzi petroliferi, il diffondersi della SARS, la costante minaccia terroristica. Anche se almeno per la maggior parte di tali specifici fattori si può non solo auspicare, ma anche ragionevolmente prospettare, un progressivo riassorbimento, sarebbe ormai illusorio attendersi un futuro privo di analoghi elementi di instabilità, che sono ormai divenuti, nel loro ciclico e variegato ripetersi, una costante dello scenario mondiale

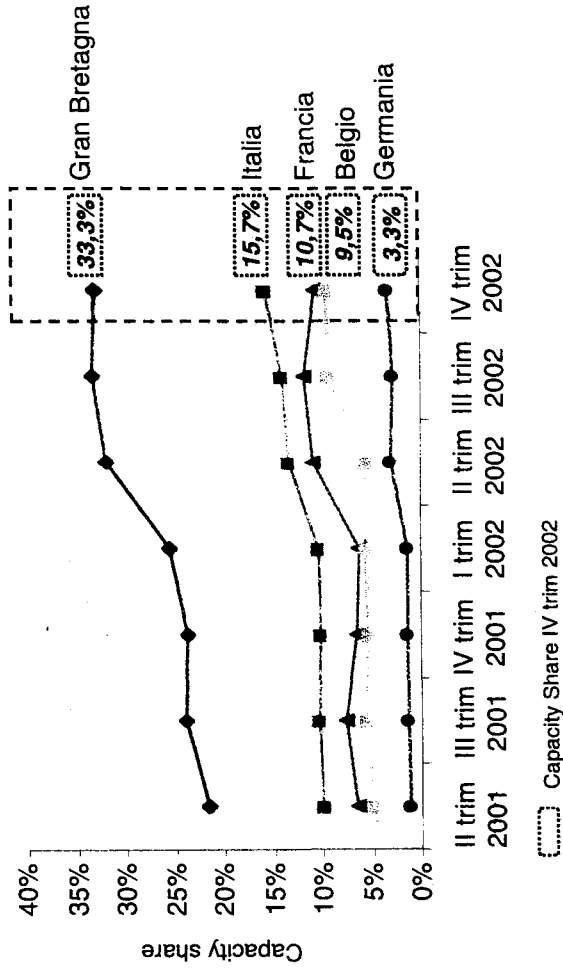
Lo scenario del settore del trasporto aereo

Lo sviluppo dei vettori Low Cost

Evoluzione market share nel mercato europeo
Low Cost vs Traditional Carrier



Evoluzione capacity share dei vettori Low Cost



Fonte: ECA Study, settembre 2002, OAG, siti delle compagnie



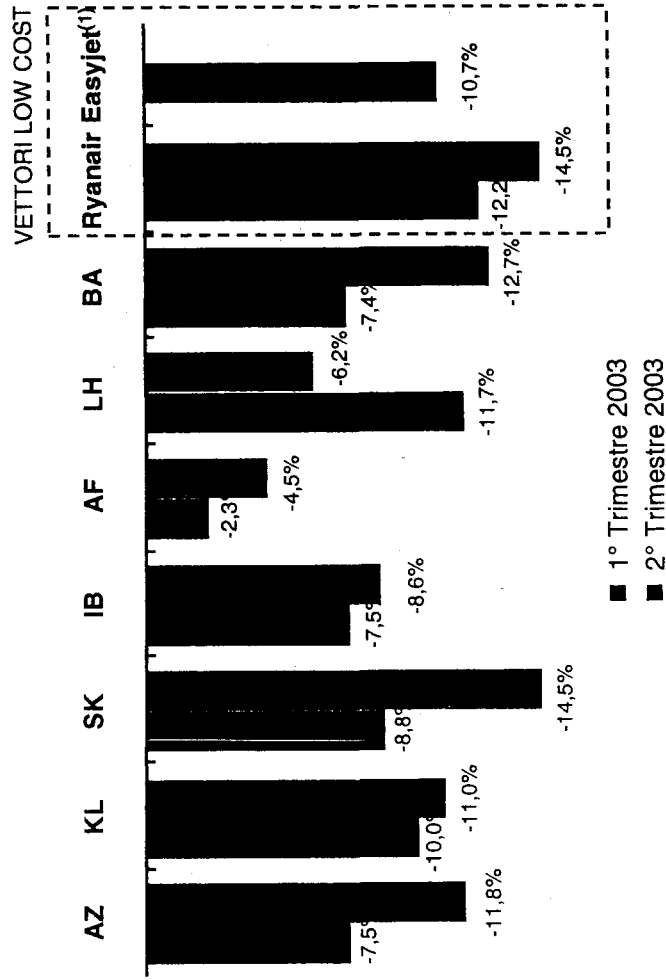
Lo scenario del settore del trasporto aereo

- In un quadro congiunturale particolarmente negativo, un fenomeno che ha acquisito progressivamente sempre più importanza è rappresentato dallo **sviluppo esponenziale dei vettori Low Cost** che, anche nell'ultimo triennio, nonostante la criticità del settore, mostrano tassi di crescita sostenuti, che consentono loro di guadagnare circa quattro punti percentuali di market share a discapito dei vettori tradizionali
- A poco giova constatare che tale modello non potrebbe essere esteso all'intero mercato, vale a dire che non potrebbe consentire l'offerta di un network integrato ed a copertura globale quale quello dei vettori tradizionali, pena lo snaturarsi del modello stesso ed il venire meno del vantaggio competitivo ad esso associato. Analogamente, non giova né la constatazione che una quota consistente del traffico dei vettori Low Cost proviene da domanda incrementale, cioè creata dalle basse tariffe da essi offerte, né quella che una parte degli operatori che stanno offrendo prezzi in costante calo (esempio ne è il mercato domestico italiano) non hanno strutture e modelli industriali Low Cost, fatto che rende verosimilmente insostenibile tale strategia, almeno nel medio termine. Ciò che conta è che **l'ingresso dei vettori Low Cost ha mutato definitivamente lo scenario competitivo**, rappresentando ormai un **fenomeno di carattere strutturale** con prospettive di ulteriore espansione

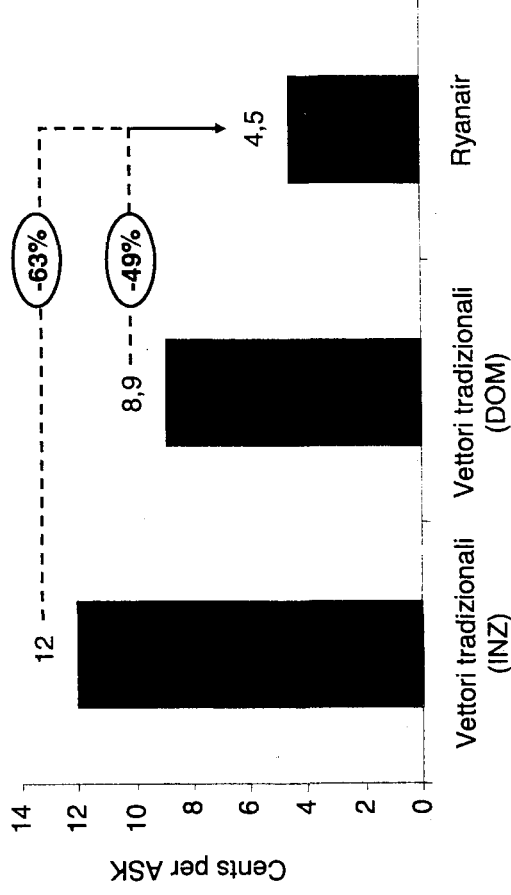
Lo scenario del settore del trasporto aereo

La pressione sui prezzi

Variazione dello Yield principali vettori europei
1° e 2° Trimestre 2003 vs 2002



Vantaggio di costo dei vettori Low Cost
Confronto Ryanair vs vettori tradizionali



⁽¹⁾ Easyjet ha riportato esclusivamente i dati degli ultimi 6 mesi al 31 marzo 2003

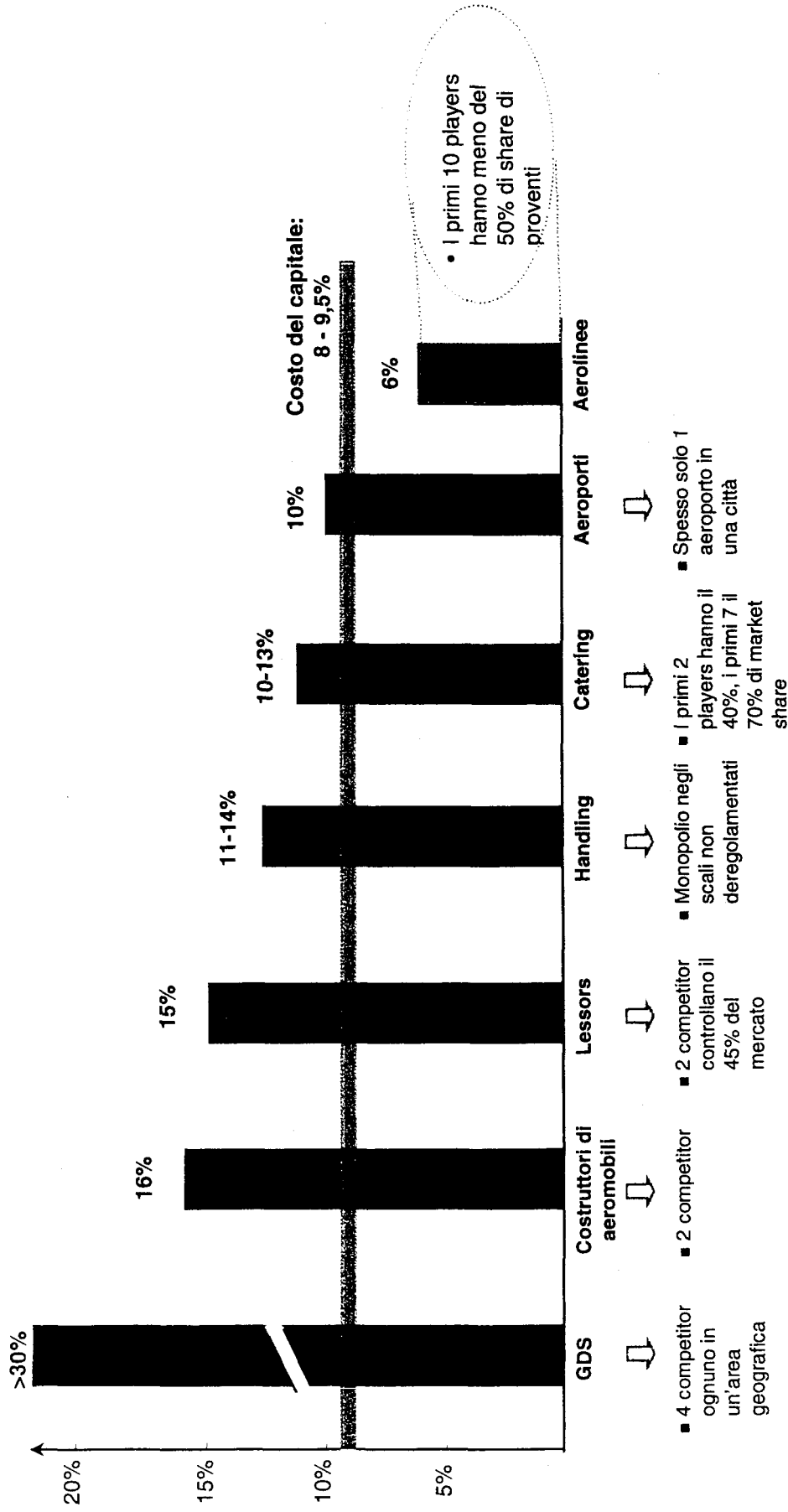
Lo scenario del settore del trasporto aereo

- Il più eclatante fenomeno che ha modificato in modo irreversibile lo scenario di riferimento è sicuramente rappresentato dal **crollo generalizzato dei ricavi unitari (Yield)**, in parte dovuto ad un eccesso di offerta rispetto alla domanda (**overcapacity**), in parte alla crescente attenzione all'elemento prezzo da parte di fasce sempre più ampie di passeggeri (anche di natura Business) ed in parte al citato sviluppo dei vettori Low Cost
- Dal 1998 al 2001 la pressione sui prezzi ha determinato un calo del ricavo medio di circa il 25% non solo per i principali vettori AEA, ma anche per i vettori Low Cost, che continuano tuttavia a mantenere livelli di redditività positivi grazie alla competitività della loro struttura dei costi. Inoltre il primo trimestre 2003 conferma tale trend, dal momento che si assiste ad un crollo generalizzato dello Yield per tutti i vettori tradizionali mediamente dell'ordine dell'8%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente
- Questa guerra al ribasso, al di là dei fattori che la generano e del loro permanere nel tempo, sta causando una **durevole mutazione della percezione del valore del servizio di trasporto aereo** da parte dei suoi fruitori, sempre più orientati a considerarlo una "commodity" assolutamente fungibile, anche laddove esistano obiettive differenze nei suoi effettivi contenuti e, quindi, nei suoi costi di produzione. Essa sta inoltre accentuando i connotati di **fragilità del settore**, caratterizzato da **diffusi livelli di bassa redditività**, in aggiunta ad una sempre meno tollerabile situazione di **rigidità** che impedisce rapide ed adeguate risposte dei vettori sul versante dell'efficientamento dei costi di produzione

Lo scenario del settore del trasporto aereo

La debolezza delle aerolinee nella catena del valore del trasporto aereo

Stima del Return On Capital Employed durante una fase positiva del ciclo



Lo scenario del settore del trasporto aereo

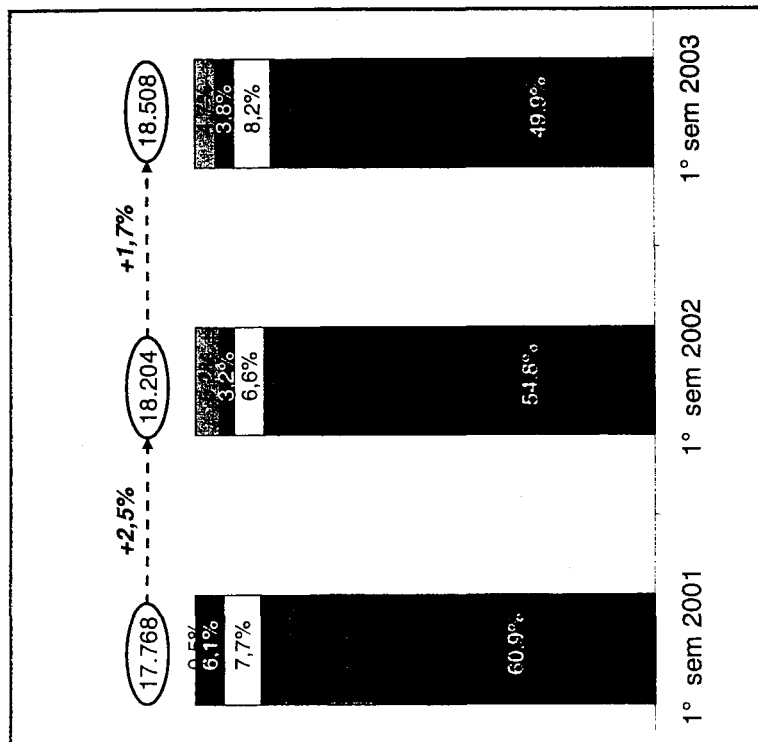
- A fronte di ciò e a maggior ragione, i prezzi che il mercato è disposto a riconoscere non possono più sostenere né **situazioni di inefficienza e di “rendita” nell’ambito dei vettori aerei o dei settori a monte degli stessi**, né oneri di sistema. Per quanto riguarda il primo aspetto, è chiaro che i **vettori aerei devono azionare al proprio interno ogni possibile leva idonea a ridurre i propri costi unitari**, incrementando i livelli di produttività e flessibilità dei fattori della produzione. Ciò è necessario e doveroso e può sicuramente portare a risparmi significativi
- Nel contempo, però, è altrettanto necessario che tale sforzo si estenda anche agli altri soggetti che partecipano alla **catena del valore del trasporto aereo** e che, spesso in virtù di situazioni monopolistiche o oligopolistiche e di assenza di adeguati meccanismi di regolamentazione pubblica, sono finora rimasti in gran parte impermeabili alle evoluzioni che stanno interessando il mercato di sbocco finale, non essendosi adeguatamente estesa a tali soggetti la pressione inderogabile ad elevare i propri livelli di efficienza onde garantire prezzi compatibili con quelli che gli utenti finali del servizio di trasporto aereo sono disposti a riconoscere
- Da ultimo, spesso i vettori di grandi dimensioni e segnatamente le “compagnie di bandiera”, risultano direttamente o indirettamente assoggettati ad **oneri e vincoli di sistema**, laddove è loro di fatto richiesto di svolgere un ruolo a supporto del sistema trasportistico ed economico nazionale e dei livelli occupazionali propri e dell’indotto. Inoltre, la crucialità del trasporto aereo nelle economie industrializzate, soprattutto nel contesto europeo e segnatamente italiano, condiziona fortemente il sistema delle relazioni industriali, facendo pendere sul confronto sui temi della ristrutturazione e dell’efficienza la costante minaccia di insostenibili turbative nell’erogazione di un servizio essenziale

Lo scenario del settore del trasporto aereo

La situazione sul mercato domestico

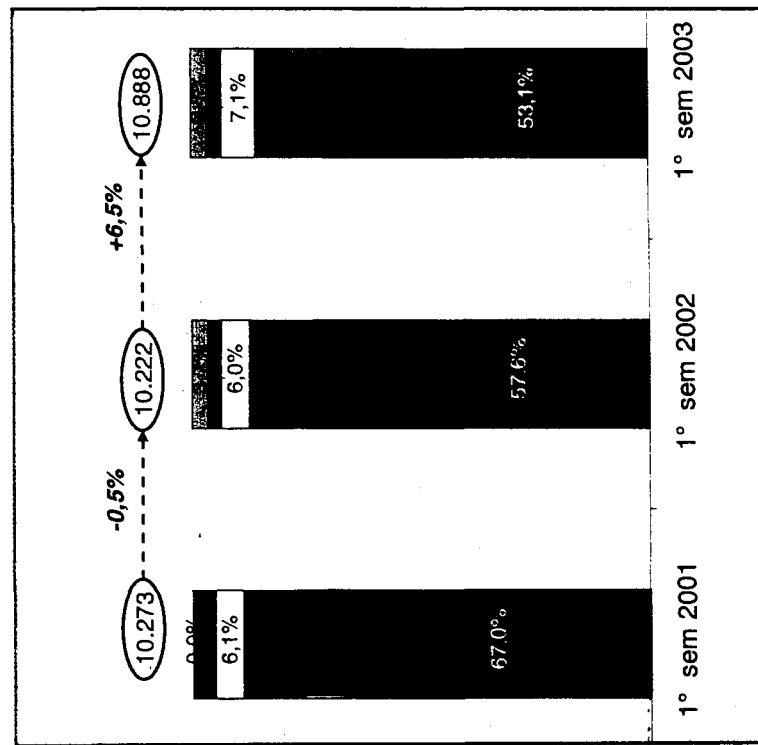
Evolutione Seats Share

1° Semestre 2003 vs 2002 vs 2001



Evolutione Traffic Share

1° Semestre 2003 vs 2002 vs 2001



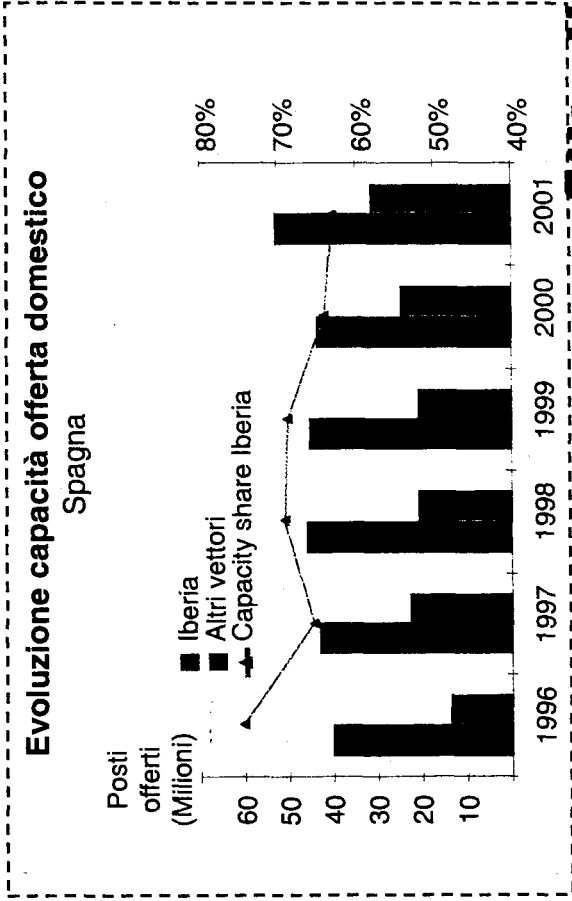
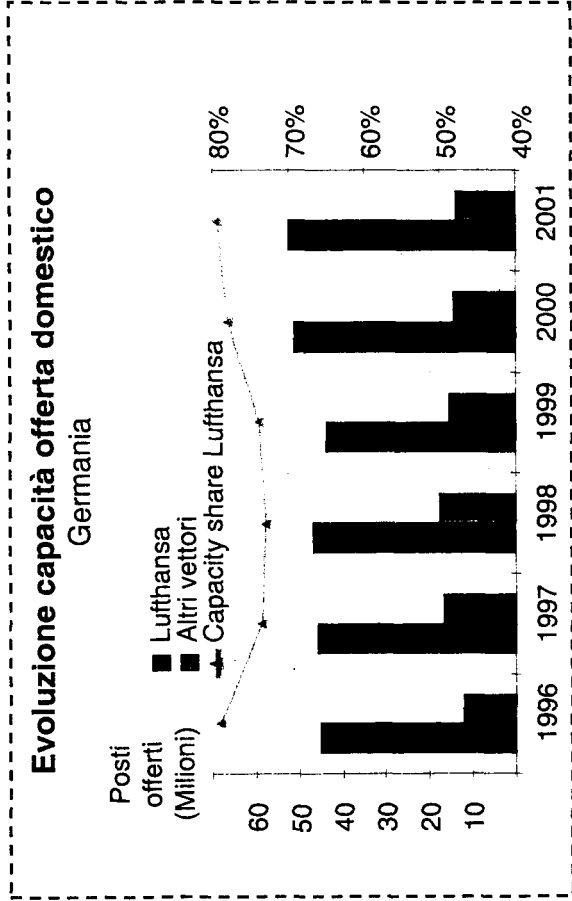
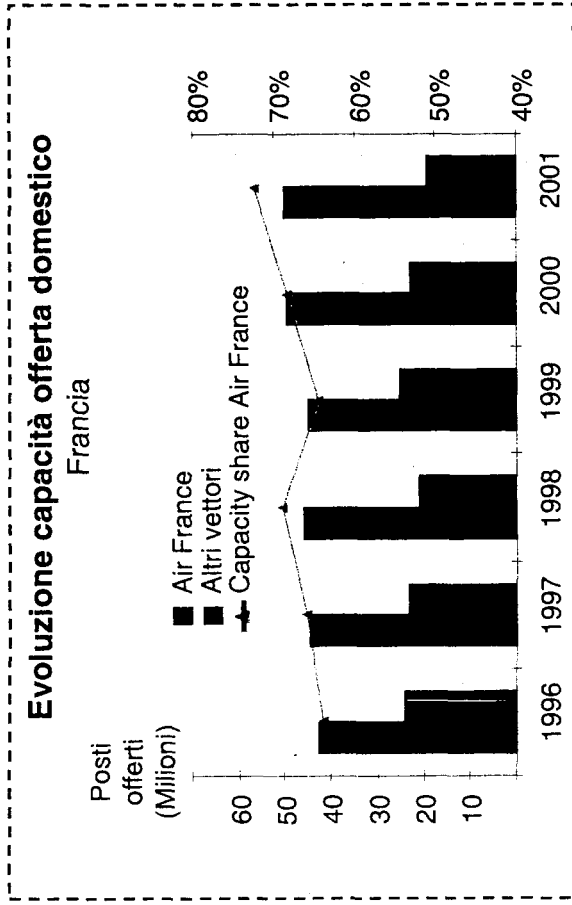
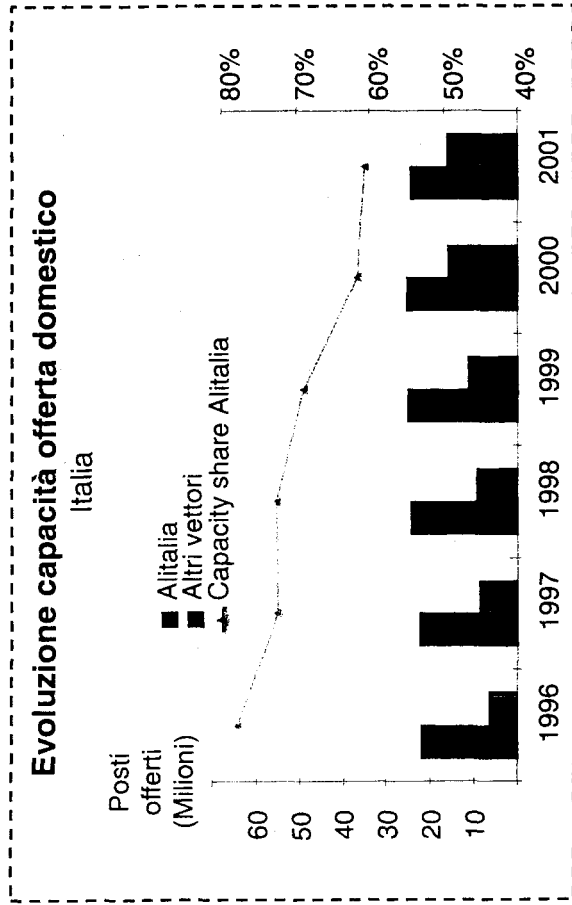
- Altro
- Alpi Eagles
- Volare
- Meridiana
- Air One
- Alitalia
- P.O./Pax (migliaia)

Lo scenario del settore del trasporto aereo

- In particolare sul versante del **mercato domestico**, lo scenario industriale, a partire dai primi mesi del 2002, è stato caratterizzato da un **crescente inasprimento della pressione competitiva**, concretizzatosi, sotto il profilo della capacità offerta, negli ingenti investimenti effettuati dai principali competitor, in particolare Air One
- In un anno di crisi del settore quale il 2002, ed in modo ancora più accentuato nel corso dei primi mesi del 2003, le compagnie aeree hanno avviato **politiche fortemente aggressive sotto il profilo dei prezzi**, al fine di generare una risposta positiva della domanda (che è infatti aumentata nei primi cinque mesi del 2003 rispetto al medesimo periodo del 2002 di circa sette punti percentuali), e nell'ottica di compensare gli effetti negativi dell'**overcapacity** generata sul mercato
- Questa strategia, finalizzata alla protezione del coefficiente di occupazione, ha per contro determinato un'ulteriore **significativa flessione dei già depressi livelli di Yield**
- Inoltre **l'offerta sul mercato domestico italiano risulta molto frammentata** e la quota di mercato di Alitalia in progressivo declino. Al contrario, in Europa, i principali vettori di bandiera sono riusciti a mantenere una quota di mercato rilevante grazie a strategie di consolidamento perseguite attraverso l'acquisizione/partnership con altri vettori (nel 2001 Lufthansa detiene una capacity share di circa l'80%, Air France circa il 75%, Iberia circa il 65%), che non hanno trovato particolari ostacoli da parte delle Autorità Antitrust nazionali ed europee. E' inoltre opportuno evidenziare che, dal punto di vista delle dinamiche competitive, il mercato domestico e il mercato UE non presentano più differenze sostanziali e vanno dunque considerati in modo unitario

Lo scenario del settore del trasporto aereo

La situazione sul mercato domestico

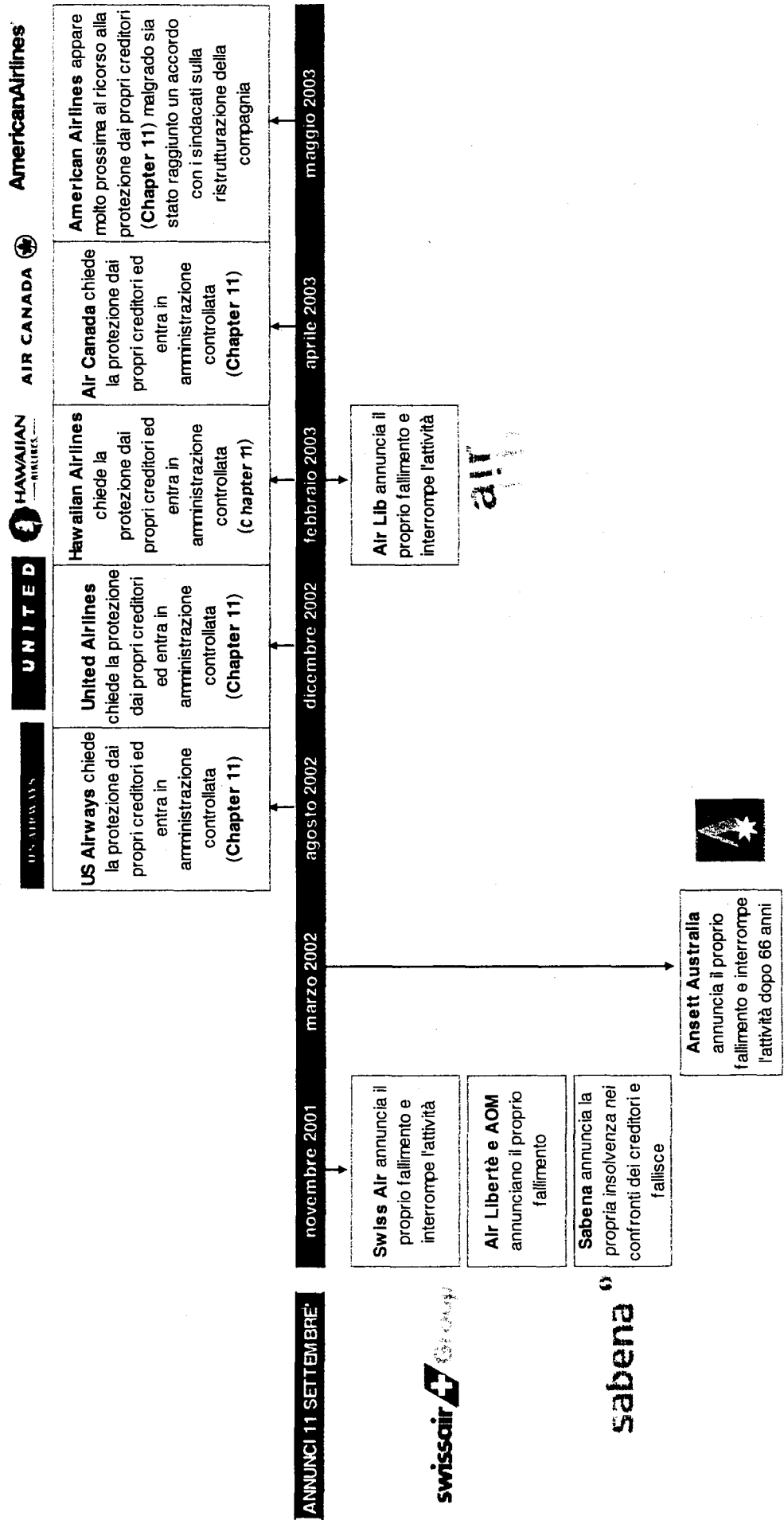


Lo scenario del settore del trasporto aereo

- Alitalia, a causa dei limiti alla crescita imposti dalla Commissione Europea a seguito della ricapitalizzazione del 1998, non ha potuto contrastare in modo adeguato la perdita di quote sul mercato domestico dal 1997 al 2000. La maggior parte del traffico generato dalla deregolamentazione è stato pertanto assorbito dai nuovi attori
- Diversamente da quanto avvenuto sul mercato domestico italiano, **Air France, Lufthansa** ed in misura minore **Iberia** sono riuscite nel corso degli ultimi anni a **difendere**, attraverso opportune politiche, la loro **posizione competitiva** nei propri mercati domestici **incrementando la capacity share**
- Dalla seconda metà degli anni novanta **Lufthansa** ha fronteggiato l'aumento della pressione competitiva all'interno del proprio mercato domestico adottando una **strategia di consolidamento** di posizione attuata attraverso accordi commerciali ed acquisizioni; tra queste la più importante è stata quella di Eurowings, operata nel corso del 2001
- Dalla fusione nel 1997 con Air France Europe (prima Air Inter), **Air France** ha perseguito una strategia di **crescita per acquisizione di vettori regionali francesi** e non (Cityjet, Proteus, Regional Airlines of France, Brit Air,...) con cui ha consolidato la propria posizione sul mercato domestico, creando al tempo stesso un efficace sistema di feeding a favore dell'hub di CDG
- Al fine di rafforzare la propria posizione all'interno del mercato domestico spagnolo, **Iberia** è dapprima ricorsa ad una **strategia di alleanze con i principali concorrenti** (accordo di wet-lease Air Europa); successivamente Iberia ha anche tentato la strada del consolidamento per acquisizione, senza però riuscirci (mancato acquisto della stessa Air Europa nel 2001)

Lo scenario del settore del trasporto aereo

Fallimenti e crisi finanziarie dei vettori tradizionali nel periodo 2001-2003



sabena

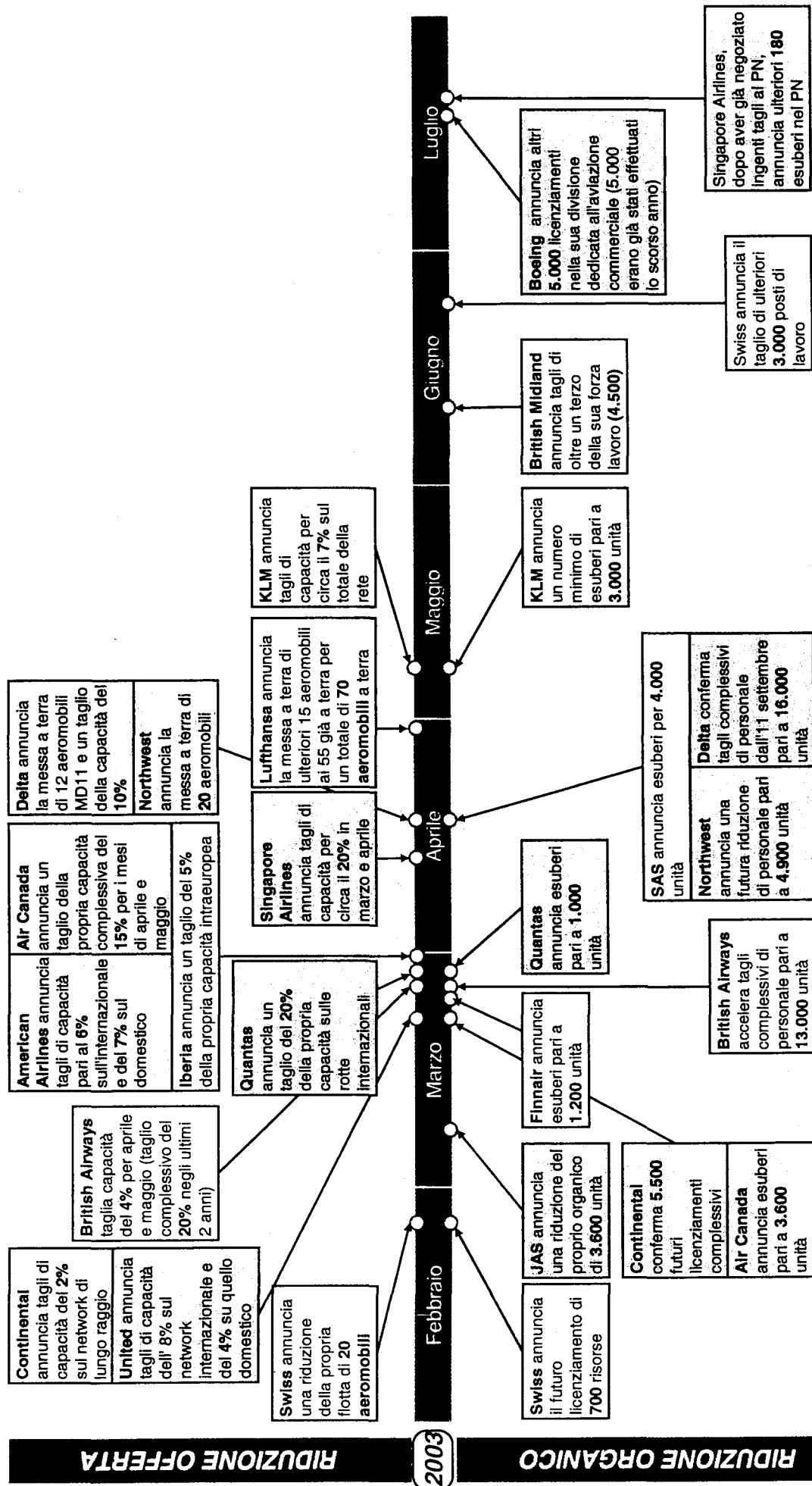


Lo scenario del settore del trasporto aereo

- Se quelle finora descritte sono le principali evoluzioni e implicazioni sul versante industriale e di mercato, la situazione di grave crisi ad esse associata sta comportando un ulteriore “effetto collaterale” di grande impatto negativo, riconducibile al crescente **contingentamento delle risorse finanziarie rese disponibili dai mercati dei capitali e dal sistema creditizio all’industria del trasporto aereo**, nonché all’incremento del relativo costo. Ciò pone seri vincoli alle risorse disponibili non solo a fronte dei necessari programmi di medio-lungo termine per il rinnovamento delle flotte – vitale in un settore capital intensive e che, in virtù dell’accresciuta enfasi sull’efficienza operativa, ha visto accelerarsi i processi di obsolescenza economica di molte tipologie di aeromobili – ma anche a fronte di eventuali carenze di liquidità riconducibili a situazioni recessive di mercato o a shock esogeni, che possono pertanto rivelarsi fatali, come alcuni casi “illustri” hanno dimostrato in tempi recenti
- La situazione descritta ha peraltro comportato una sostanziale **diversità di comportamenti da parte delle Autorità Pubbliche nel contesto statunitense rispetto a quello europeo**. Nel primo caso, infatti, il Governo Federale è intervenuto ben due volte in un orizzonte di poco superiore all’anno – dopo l’11 settembre e in occasione del conflitto con l’Iraq – con ingentissime misure di supporto finanziario ai vettori aerei nazionali. Tale supporto non è risultato alternativo bensì concomitante rispetto allo sforzo di ristrutturazione messo in campo dai soggetti beneficiari, essendo a quest’ultimo subordinato. Nel caso dell’Europa, per contro, le Autorità comunitarie hanno negato forme comparabili di intervento da parte degli Stati membri, ritenendole non indispensabili e comunque incompatibili con le regole della concorrenza ancorché, in un mercato globale, questo si sia di fatto tradotto in una distorsione della competizione, considerato che su mercati di estremo rilievo i vettori europei si confrontano quotidianamente con i loro omologhi statunitensi. Senza entrare nel merito di giudizi su tale comportamento asimmetrico, è chiaro che esso costituisce allo stato attuale un ulteriore vincolo di contesto con cui è necessario misurarsi con realismo

Lo scenario del settore del trasporto aereo

Le azioni di razionalizzazione dell'organico e della capacità nel periodo 2001-2003



Esuberanti complessivi dell'industria dall'11 settembre 2001: 400.000 unità

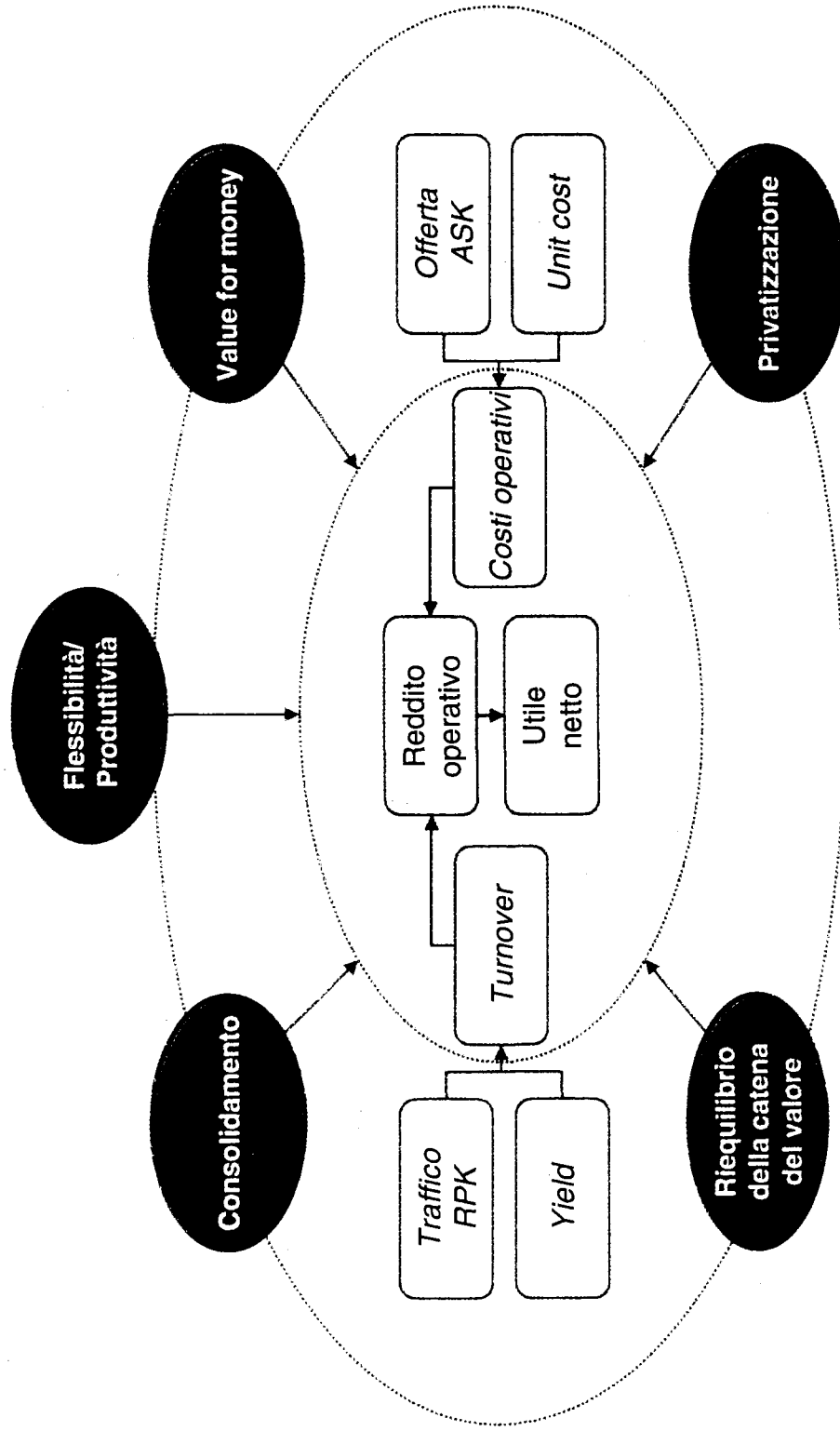


Lo scenario del settore del trasporto aereo

- A partire dalla fine del 2002 e più segnatamente nella prima parte del 2003, le principali compagnie aeree hanno avviato **un processo di riduzione della capacità**, necessario per adeguare l'offerta alla contrazione della domanda: in particolare, nei primi mesi del 2003, vettori europei e americani hanno significativamente ridotto la proprio offerta sulle rotte internazionali (in particolare nel Medio Oriente), che ha portato ad un ulteriore aumento del surplus di flotta generatosi nel 2002 (pari al 13% della flotta mondiale)
- La crisi ha agito come stimolo e incentivo per le compagnie aeree ad implementare **azioni di ristrutturazione** al fine di raggiungere condizioni di equilibrio economico-finanziario: alcune compagnie hanno infatti avviato, parallelamente al processo sopra descritto, un **processo di razionalizzazione dell'organico**, che permetterà loro di poter disporre, una volta che la crisi sarà riassorbita, di un consistente vantaggio competitivo
- Più in generale, a fronte della situazione complessiva descritta, appare sempre più necessario che tutti i soggetti a vario titolo coinvolti – compagnie aeree, azionisti, governi, sindacati, ecc. – si rendano conto che **l'industria del trasporto aereo ha subito trasformazioni epocali a fronte delle quali non esistono soluzioni miracolose e indolori**. Sottovalutare tale situazione nell'assunto che prima o poi l'attuale crisi è destinata a riassorbirsi autonomamente o illudersi che esistono ancora spazi per mantenere in vita assetti e "rendite" del passato sarebbe miope e irresponsabile, risultando ormai evidenti la portata e la natura della crisi stessa come pure l'insieme di leve da azionare per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dei singoli operatori di un settore che, come tale, nel suo complesso non potrà che continuare ad esistere e ad espandersi

Lo scenario del settore del trasporto aereo

Le leve da azionare



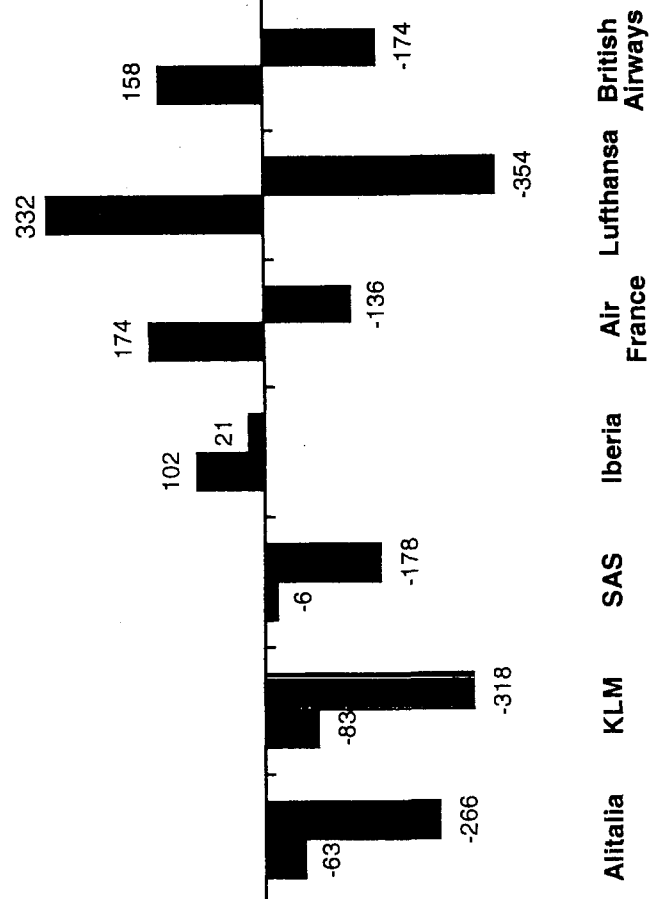
Lo scenario del settore del trasporto aereo

- Pur dovendo tenere conto delle specificità soggettive e di contesto di ciascuna compagnia aerea, le **“leve” da azionare** possono così essere sintetizzate:
 - costante ricerca di elementi di **forte riduzione e flessibilizzazione dei costi unitari**, attraverso incrementi di efficienza dei diversi fattori della produzione e revisione dei perimetri e dei processi aziendali; tale sforzo, come già menzionato, deve essere esteso a tutti i segmenti della “catena del valore” del trasporto aereo
 - costante 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” ed eliminando ridondanze** non richieste o comunque non riconosciute in termini economici
 - **accelerazione dei processi di privatizzazione** delle compagnie ancora a controllo pubblico, onde attenuare i “vincoli di sistema”, consentire loro un “confronto alla pari” rispetto alla prevalenza dei competitors e rendere possibili quegli scambi azionari funzionali ai processi di 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** – sia in senso “orizzontale” (vettori aerei), sia in senso “verticale” (operatori a monte del servizio di trasporto aereo) – regolamentando o rimuovendo situazioni di monopolio di fatto o naturali ed evitando che diversità di contesto si traducano in distorsioni di un assetto competitivo ormai articolato su scala globale; ciò peraltro senza disconoscere che talune evoluzioni in atto nel settore, quali ad esempio la spinta al consolidamento, devono essere correttamente valutate alla luce delle caratteristiche e delle inderogabili esigenze del settore medesimo

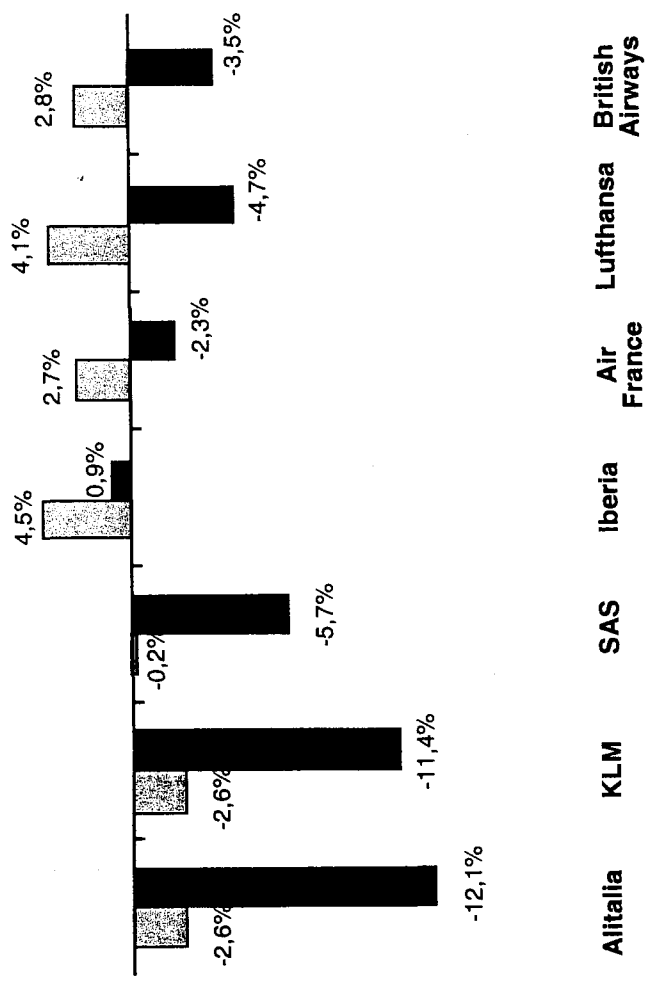
Il posizionamento attuale di Alitalia

La situazione di crisi del settore nel 2002-2003

Risultato Operativo 1° Semestre⁽¹⁾ 2003 - 2002
Milioni di Euro



Redditività 1° Semestre⁽¹⁾ 2003 - 2002
R.O.S.



■ Risultato Operativo 1° Semestre 2002
■ Risultato Operativo 1° Semestre 2003

■ ROS 1° Semestre 2002
■ ROS 1° Semestre 2003

⁽¹⁾ Per Air France, KLM e British Airways il semestre è costituito dalla somma dell'ultimo trimestre dell'esercizio 02-03 (Gen-Mar) e del primo trimestre dell'esercizio 03-04 (Apr-Giu)

Fonte: Siti Internet vettori europei (1st Quarter Report 2003)



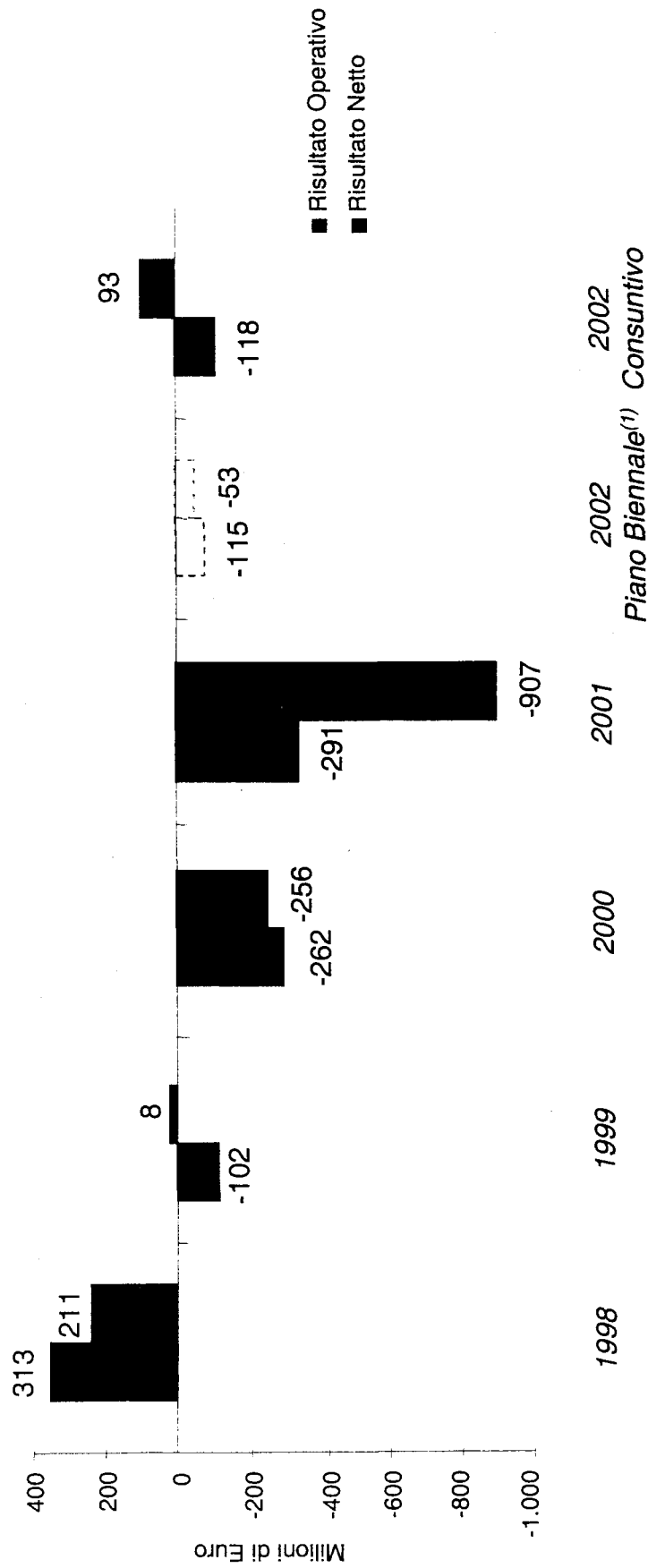
Il posizionamento attuale di Alitalia

- Da un punto di vista generale **Alitalia si trova oggi a fronteggiare una situazione per molti aspetti comparabile a quella del complesso degli altri vettori** su entrambe le sponde dell'Atlantico ed è pertanto assolutamente corretto parlare di una crisi generalizzata di settore e non di specifica crisi aziendale. Tuttavia, nel dover applicare alla società le “macro ricette” sopra sintetizzate (soprattutto in termini di urgenza ed intensità), occorre tenere conto che essa si è trovata a fronteggiare la crisi innescata dagli eventi dell'11 settembre **in una situazione comparativamente più debole rispetto ai suoi principali concorrenti**, riconducibile sia ad elementi “soggettivi” sia di contesto
- Essa si trova infatti ad operare in un **Paese geograficamente periferico rispetto ai principali flussi di traffico** internazionali ed intercontinentali dell'occidente industrializzato, peraltro con una domanda molto dispersa sul territorio e **condizionata da una struttura socio-economica capace di esprimere quote non elevate di clientela High Yield**. A ciò si aggiunge un eccessivo numero di aeroporti che spesso insistono sulla medesima “catchment area” associato ad un non adeguato sviluppo infrastrutturale degli stessi e dei sistemi di trasporto intermodale (in particolare strade e ferrovie) ad essi connessi. Tale situazione risulta aggravata da un quadro regolamentare che si è sviluppato in modo spesso incoerente e contraddittorio, culminato nella **vicenda, tuttora irrisolta, dell'assetto aeroportuale dell'area milanese**, nell'ambito della quale Alitalia ha perseguito nella seconda metà degli anni '90 una scelta enuncziata ma non sostenuta dal Paese (sviluppo dell'hub di Malpensa), con gravi ripercussioni sul suo posizionamento e sui suoi risultati economici
- Inoltre, il fallimento dell'alleanza con KLM ha comportato un **prolungato periodo di isolamento strategico** (mentre si assisteva a grandi evoluzioni del settore nella direzione del consolidamento, che peraltro vedevano interessate compagnie di dimensioni e massa critica ben superiori a quelle di Alitalia), iniziative di sostanziale recupero di efficienza quali quella attuata tramite la costituzione di Alitalia Team venivano progressivamente riassorbendosi nella loro originaria efficacia ed le condizioni poste dalla Commissione Europea per autorizzare l'operazione di ricapitalizzazione varata nel 1997 ponevano fortissimi vincoli all'operatività

Il posizionamento attuale di Alitalia

L'andamento economico del Gruppo

Evoluzione Risultato operativo e Netto di Gruppo
Milioni di Euro



(1) Il Piano non include Leisure & Diversified Business Division
Fonte: Bilancio 1998, 1999, 2000, 2001, 2002

Il posizionamento attuale di Alitalia

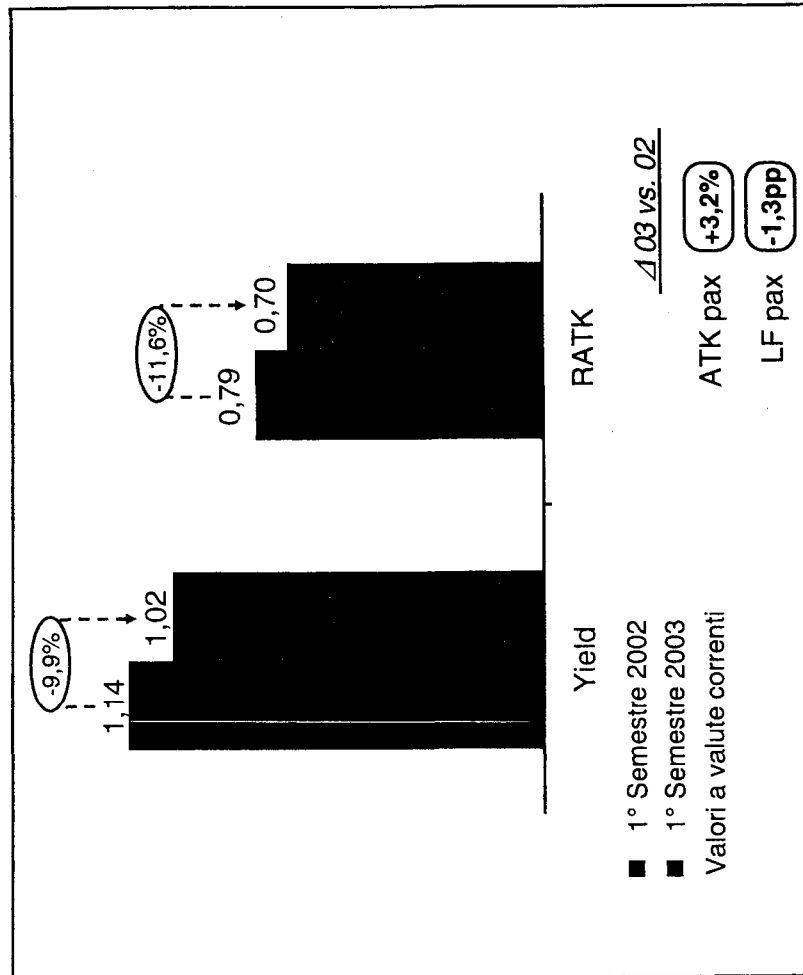
- A fronte del rapido deterioramento dei propri risultati, nel corso del 2001 la Compagnia ha da un lato velocemente operato per uscire dall'isolamento strategico tramite l'ingresso nell'alleanza **Sky Team** e, in tale ambito, l'avvio di un solido rapporto con Air France e, dall'altro, ha sviluppato un **Piano Industriale (2002-2006)** contenente le azioni strategiche ed operative (focalizzazione sul core business e avvio di un'accelerata politica di dismissioni, ridisegno del network, ristrutturazione della flotta, progetti di riduzione costi) che apparivano necessarie per ricondurla su un sentiero di equilibrio e redditività in uno scenario di mercato stabile e in crescita
- Tale Piano, completato proprio alla vigilia dell'11 settembre, si è immediatamente confrontato con prospettive di scenario drasticamente mutate. Oltre a mettere immediatamente in atto le necessarie misure di emergenza attraverso il c.d. **Contingency Plan** (approvato dal CdA a fine settembre), Alitalia ha in una prima fase valutato la possibilità di ripristinare condizioni di equilibrio/redditività in tempi rapidi e senza interventi di supporto esterno, pur nella di crisi generalizzata che aveva repentinamente colpito il settore, che comunque – giova ricordare – all'epoca si riteneva che si sarebbe riassorbita non oltre il 2003 . Le misure necessarie per perseguire tale obiettivo sono state però giudicate non sostenibili in quanto avrebbero associato ad un impatto sociale di estrema portata (elevatissimo numero di esuberanti di personale in azienda e nell'indotto) un drastico ridimensionamento del posizionamento complessivo della Compagnia, con conseguente rischio di marginalizzazione e perdita di competitività nel medio-lungo termine
- Il processo di pianificazione aziendale è stato pertanto riorientato (**Piano Biennale 2002-2003**, approvato dal CdA in novembre) verso un insieme di misure meno drastiche – ancorché severe (tagli di capacità, tagli temporanei del costo del lavoro, esodi incentivati, ecc.) – finalizzate a consentire di recuperare comunque condizioni di equilibrio economico-finanziario nel biennio di riferimento e di redditività nel più lungo termine in un quadro di sostanziale coerenza strategica rispetto alle linee del Piano Industriale 2002-2006, postulando però, in tale biennio, l'attuazione di interventi governativi a sostegno del settore, che per Alitalia avrebbero comportato un beneficio pari a 180 milioni di Euro/anno cui si sommava l'ulteriore beneficio, in termini di minori costi per circa 60 milioni di Euro/anno, derivante dalla "fiscalizzazione" (copertura gratuita a carico dello Stato) degli extra oneri assicurativi per rischi guerra e terrorismo insorti dopo l'11 settembre



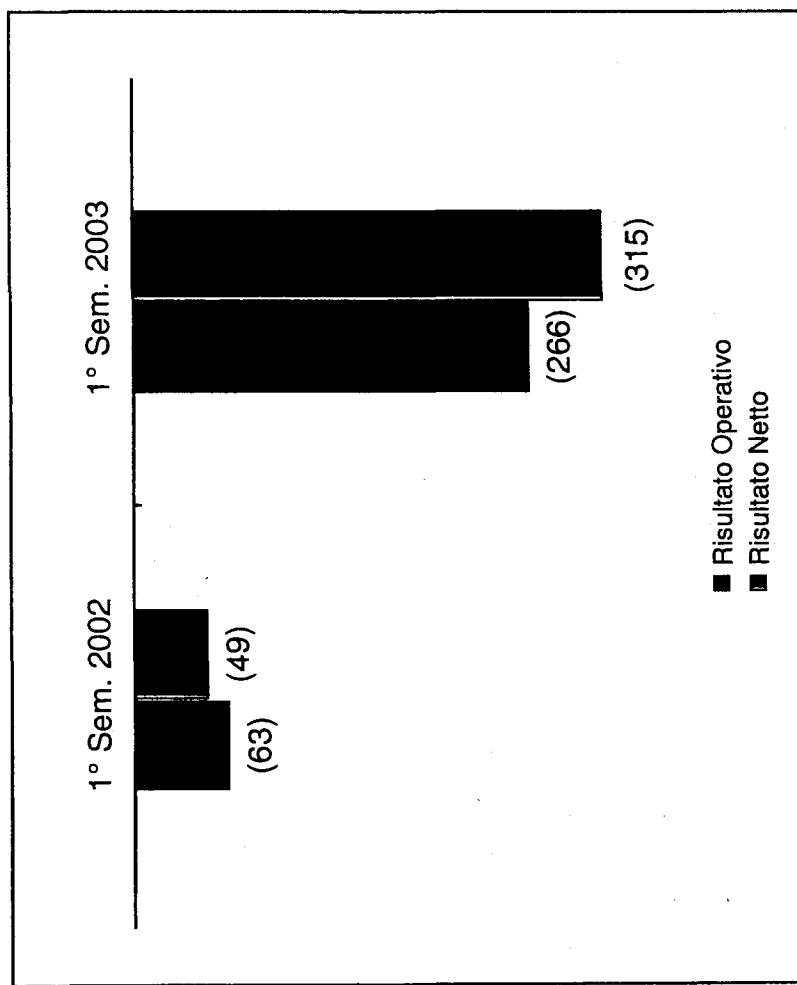
Il posizionamento attuale di Alitalia

L'andamento economico del Gruppo nel primo trimestre 2003

Evoluzione Yield⁽¹⁾ e RATAK 1° Semestre 2002-2003
Euro



Evoluzione Risultati Economici 1° Semestre 2002-2003
Milioni di Euro



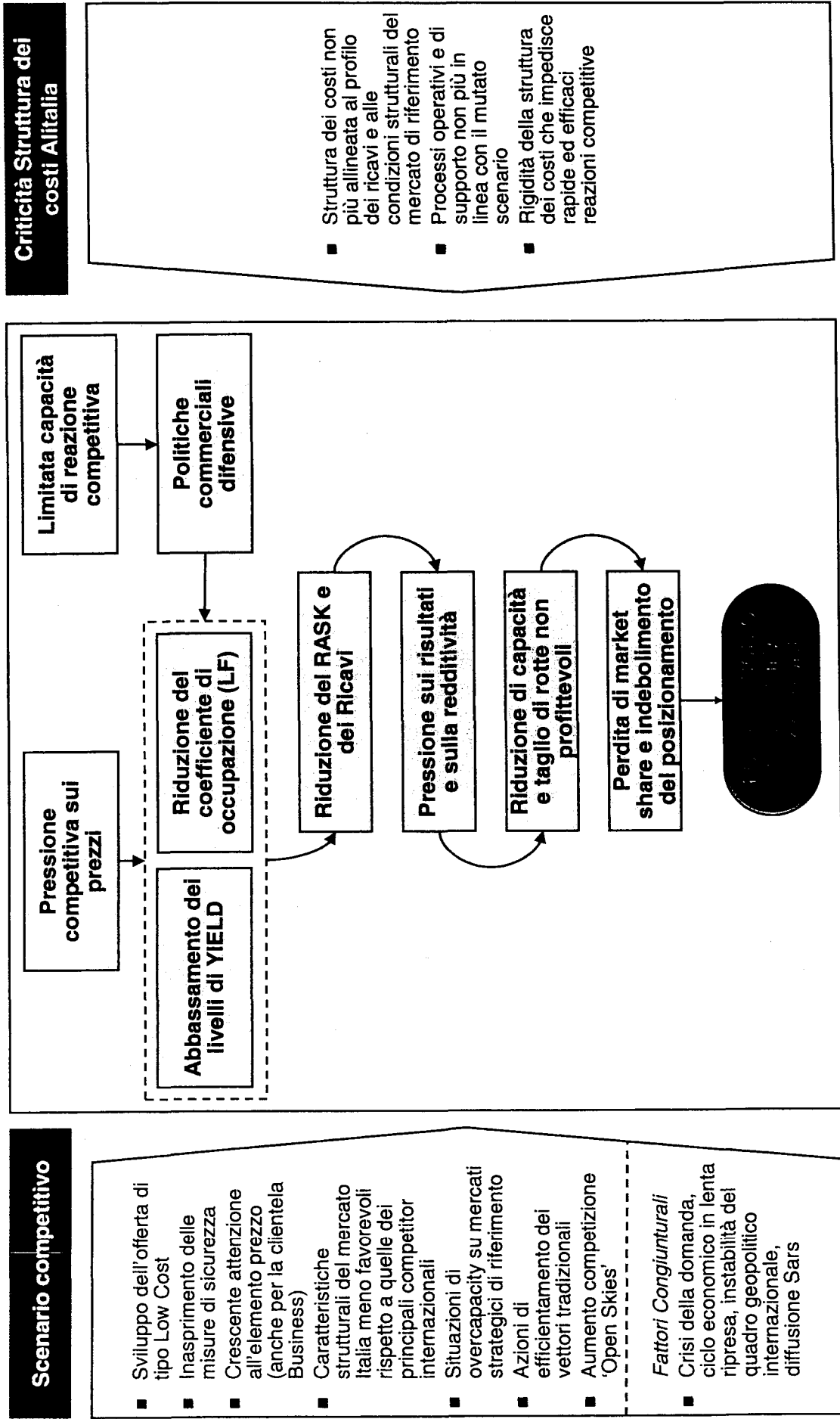
(1) Yield e RATAK sono calcolati sui ricavi lordi passeggeri comprensivi del Crisis Surcharge (non comprende i ricavi merci)

Il posizionamento attuale di Alitalia

- Nel corso della **prima parte del 2002** si è assistito ad una ripresa del mercato molto più accelerata rispetto a quella attesa, fatto che ha consentito di **confermare gli originari obiettivi di recupero economico, pur essendo stata nel frattempo constatata la mancata implementazione delle misure di supporto governativo/“fiscalizzazione” degli extra oneri assicurativi sopra ricordate**
- Su tali basi la Società è stata in grado di organizzare un'importante **operazione di ricapitalizzazione** (conclusasi nel corso del mese di agosto) che ha consentito, unitamente al gettito delle dismissioni nel frattempo realizzate, di porre rimedio ad una situazione di fragilità finanziaria che si stava facendo insostenibile
- Come già evidenziato, i successivi sviluppi di scenario e di mercato hanno progressivamente raffreddato il clima generalizzato di fiducia di un rapido riassorbimento della crisi che gli andamenti della prima parte del 2002 aveva indotto, mettendo parallelamente sempre più in evidenza i mutamenti durevoli intervenuti nel settore
- **Nel primo semestre 2003** il negativo quadro macroeconomico complessivo ed il forte declino del traffico passeggeri hanno avuto ripercussioni di **forte impatto negativo sull'andamento della gestione del Gruppo Alitalia**, sia per quanto attiene i volumi di traffico passeggeri, sia per la riduzione dei ricavi unitari (anche per effetto delle dinamiche valutarie), a fronte di una sostanziale invarianza dei costi unitari (scontando gli effetti valutari i costi unitari risulterebbero in aumento rispetto al 2002)

Il posizionamento attuale di Alitalia

L'attuale struttura dei costi come "vincolo competitivo" di Alitalia



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, se implementato in chiave di percorso strategico, rischierebbe di generare nel medio termine ulteriori perdite di quote di mercato e 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

Il posizionamento attuale di Alitalia

Scenario di "Piano Inerziale"

Scenario macroeconomico e di settore

- Moderata crescita del PIL (circa 2-2,5% annuo)
- Tasso di inflazione nell'ordine del 2% annuo
- Assestamento tasso di cambio Euro/Dollaro intorno a 1,05
- Progressivo assestamento del prezzo del fuel verso il limite inferiore (23-24 \$/barile) della banda di oscillazione OPEC (22-28 \$/barile)
- Ripresa di una crescita della domanda complessiva di trasporto aereo nell'ordine del 4% annuo

- Incremento di attività sulla base della ripresa della domanda e della normalizzazione dello scenario macroeconomico e geopolitico
- Continuità nel disegno di network, nelle politiche commerciali/distributive e nell'assetto produttivo
- Erosione dei livelli di Yield (principalmente per effetto mix di rete) e stabilizzazione dei livelli di RASK sui valori attuali (principalmente per effetto load factor)
- Produttività del personale allineata ai livelli attuali a regole di impiego invariate
- Progetti di efficientamento già avviati dall'Azienda presenti nelle valorizzazioni

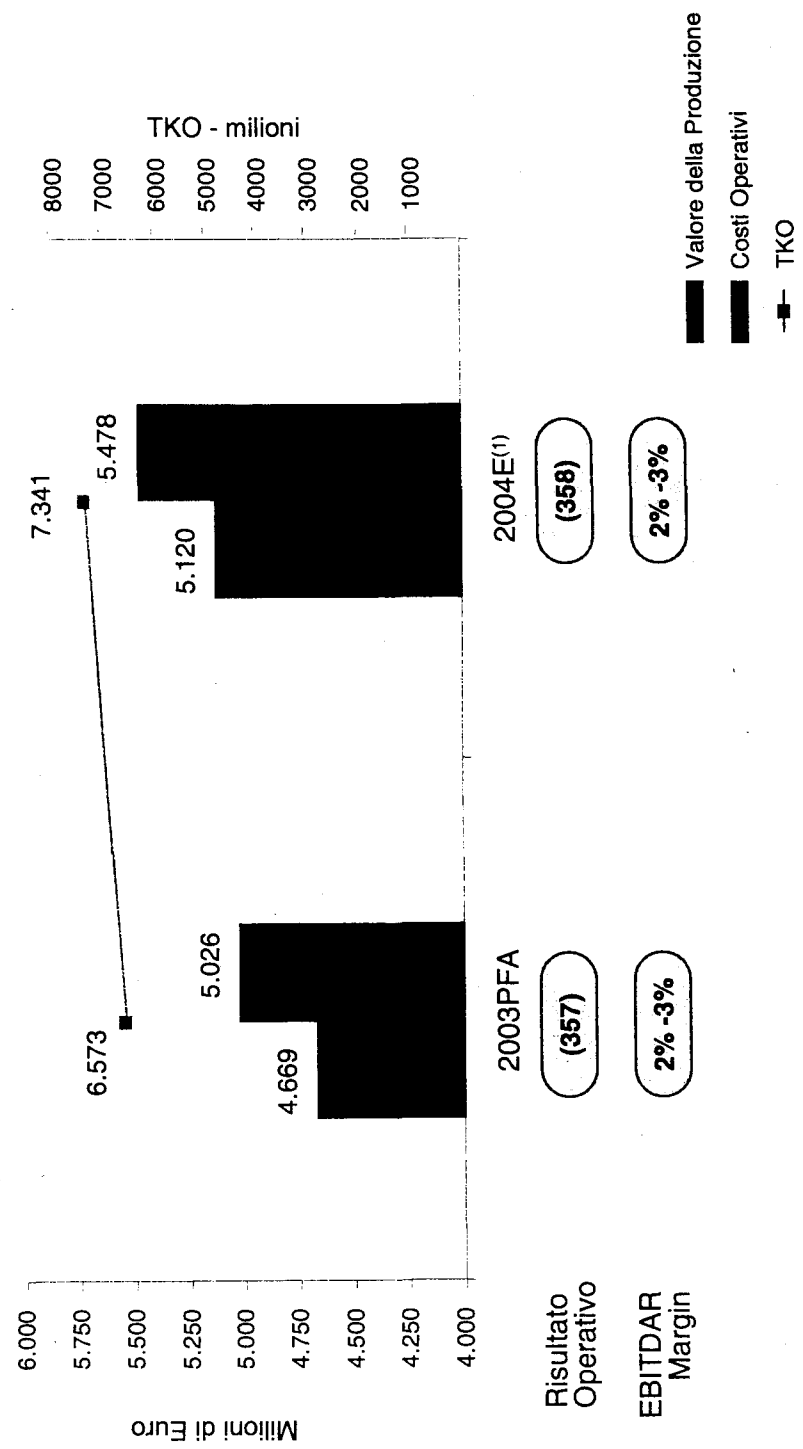
Il posizionamento attuale di Alitalia

- Per valutare l'entità del gap tra l'attuale situazione di Alitalia - tenuto conto dei cambiamenti strutturali dello scenario di settore e delle criticità della Compagnia – e l'obiettivo inderogabile di **conseguire condizioni di sostenibilità/redditività**, è stato sviluppato, come base di riferimento, un c.d. **“Piano Inerziale”** in ipotesi di **sostanziale continuità dell'assetto industriale del Gruppo**
- Lo scenario macroeconomico sulla base del quale è stato costruito il Piano Inerziale 2004-2006 è caratterizzato da una crescita moderata del P.I.L. (circa 2-2,5% annuo) e da un tasso di inflazione nell'ordine del 2%
- Il Piano inerziale prevede una ipotesi di sviluppo dell'attività che, coerentemente con l'ipotizzato trend della domanda e con una normalizzazione dello scenario macroeconomico e geopolitico, persegue l'obiettivo di un graduale **riposizionamento dell'offerta** di Gruppo anche in funzione dei programmi avviati in materia di flotta, in un quadro di **continuità dell'assetto industriale** ed in assenza di inasprimento dello scenario competitivo
- Il Piano Inerziale **non considera eventuali effetti positivi sui ricavi derivanti da politiche commerciali e distributive innovative**. È prevista un'erosione dello Yield, principalmente per effetto del mix di rete, ed una sostanziale tenuta dei livelli di RASK, principalmente per effetto di incrementi di load factor (in particolare sulla rete internazionale ed intercontinentale). I livelli di Yield della rete merci All-Cargo sono previsti in diminuzione
- Il Piano Inerziale **non prevede inoltre sostanziali modifiche nell'assetto di network, incrementi di produttività del personale navigante a seguito di modifiche delle regole di impiego ed efficientamenti strutturali dei processi a seguito di interventi di reingegnerizzazione**. Sono d'altra parte incluse nelle valorizzazioni i progetti di efficientamento già previsti nei programmi aziendali ed in fase di completamento

Il posizionamento attuale di Alitalia

Principali risultati economici del "Piano Inerziale"

Evoluzione principali variabili economiche
(Piano Inerziale)



⁽¹⁾ L'andamento economico per l'anno 2004 del Piano Inerziale è rappresentativo anche dell'andamento per gli anni 2005-2006



Il posizionamento attuale di Alitalia

- Gli elementi di criticità del posizionamento attuale di Alitalia, unitamente all'inasprimento dello scenario competitivo, sono efficacemente rappresentati dalle proiezioni economiche per il triennio 2004-2006 elaborate in ipotesi di sostanziale continuità rispetto all'attuale situazione ('Piano Inerziale'), sia sul versante del posizionamento competitivo e delle politiche commerciali sia su quello della struttura dei costi
- In un simile scenario di continuità, il **Piano Inerziale proietta infatti una situazione di forte criticità**, con un **livello di redditività** per il 2004 sostanzialmente in linea con l'andamento **fortemente negativo** previsto per il 2003. L'andamento del 2004 risulta inoltre rappresentativo della situazione prospettica per quanto riguarda anche gli anni 2005-2006, delineando un quadro di **strutturale insostenibilità del Gruppo accentuata dalla continua erosione di risorse finanziarie** che, in tali condizioni, non risulterebbero in alcun modo reintegrabili
- Il Piano Inerziale proietta il perdurare di una **situazione fortemente critica sulla rete nazionale**, con livelli di Yield e RASK decrescenti, mentre per le rete internazionali ed intercontinentale prospetta dei marginali miglioramenti dei ricavi unitari, essenzialmente dovuti a differenti mix di flotta ed effetti quantità. Sul versante dei costi, le principali voci in peggioramento sono rappresentate dalle **spese di scalo e traffico, dal costo del lavoro** (essenzialmente a seguito degli effetti del Protocollo di Intesa del 29 marzo 2003), dai **costi commerciali e dagli ammortamenti**, peggioramenti parzialmente compensati da un maggiore assorbimento di parte dei costi fissi a seguito degli incrementi di capacità
- Il Piano Inerziale evidenzia che, la naturale **ipotesi di sviluppo 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

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Indice generale

- Lo scenario del settore del trasporto aereo
- Il posizionamento attuale di Alitalia
- Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Quadro di sintesi delle criticità e sfide per il futuro

Contesto competitivo

- Inasprimento del contesto competitivo, per effetto sia dei vettori tradizionali sia dei vettori di tipo Low Cost, in costante espansione
- Forte pressione sui livelli dei prezzi
- Situazione di overcapacity strutturale
- Forti azioni di efficientamento dei costi da parte dei principali competitor

Contesto economico-finanziario Gruppo Alitalia

- Redditività di Gruppo strutturalmente negativa, in significativo peggioramento nel 2003
- Assorbimento di cassa dalla gestione operativa
- Drastica riduzione dei ricavi unitari ed incremento della struttura dei costi
- Insostenibilità economico-finanziaria nel medio periodo

Impossibilità di reagire alla sfida competitiva in modo efficace

NECESSITA' DI UN PIANO INDUSTRIALE DI FORTE DISCONTINUITA' ED INNOVAZIONE COMPETITIVA E DI TAGLIO STRUTTURALE DEI COSTI

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

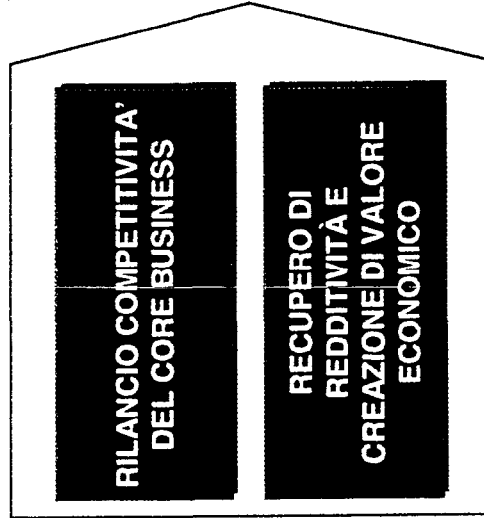
Quadro di sintesi delle criticità e sfide per il futuro

- La Compagnia si trova dunque nella **condizione necessaria e non rinviabile di attuare un percorso industriale di forte discontinuità ed innovazione** per creare le condizioni strutturali per la sua sopravvivenza e sostenibilità di medio-lungo periodo
- Il principale elemento di discontinuità che Alitalia intende perseguire è una **riduzione drastica della propria struttura dei costi**, al fine di renderla non solo più **efficiente**, ma soprattutto più **flessibile e competitiva** rispetto al profilo dei ricavi attuale e prospettico (anche alla luce delle citate caratteristiche strutturali del mercato italiano, sfavorevoli rispetto a quelle dei principali competitor internazionali). 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 nell'andamento della domanda e da una tendenza e pressione ormai consolidata verso la riduzione dei ricavi unitari
- La competitività e flessibilità dei costi rappresenta, inoltre, una condizione necessaria per potere attivare con successo il **disegno di innovazione competitiva del posizionamento** di Alitalia sui mercati di riferimento, in termini di sviluppo dell'offerta (network e flotta) e politiche commerciali e distributive, con l'obiettivo di **massimizzare l'efficacia nella generazione dei ricavi** rispetto all'attuale scenario competitivo
- **La sopravvivenza, 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**

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Il quadro delle possibili opzioni strategiche

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 CASK ■ 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

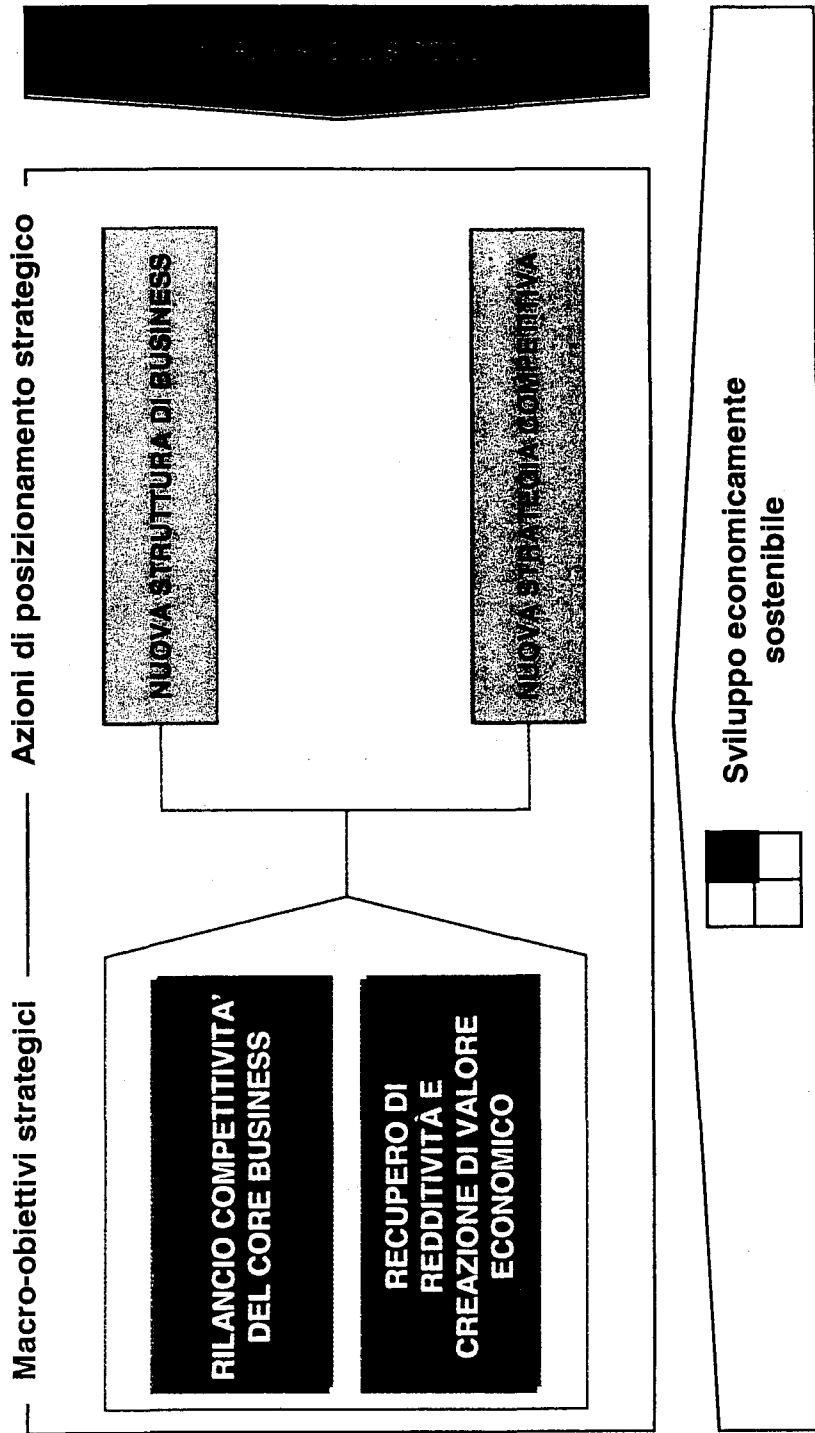
Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Il quadro delle possibili opzioni strategiche

- Gli obiettivi strategici del Gruppo Alitalia sono rappresentati dal **rilancio competitivo del trasporto aereo e dal recupero di redditività e creazione di valore economico**. Per il raggiungimento di questi obiettivi 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
- La Compagnia ritiene **non perseguibili le opzioni strategiche che prevedono una razionalizzazione dell'offerta ed un ridimensionamento del posizionamento**, dal momento che, se da un lato consentono un recupero di redditività attraverso la focalizzazione sulle rotte più profittevoli, dall'altro possono comportare forti rischi di **marginalizzazione** e di ulteriore **perdita di market share**, amplificata nel caso di limitate azioni di riduzione dei costi
- Alla luce di queste considerazioni, il Gruppo Alitalia intende perseguire pertanto **un percorso di risanamento industriale secondo una logica di sviluppo del proprio posizionamento strategico** in un quadro di **sostenibilità economica**
- Il contesto di settore **non rende perseguibile l'opzione di sviluppo in assenza di azioni strutturali di riduzione dei costi**, in quanto essa prospetta un sicuro e drastico peggioramento di una situazione di redditività già fortemente critica. Ne deriva che anche l'opzione di sviluppo comporta comunque un **inevitabile generazione di esuberi** -anche nelle aree quali i processi e le strutture di staff e supporto- quale indispensabile misura per riallineare la struttura dei costi al profilo dei ricavi
- L'**opzione strategica** che il Gruppo Alitalia intende pertanto perseguire è quella di **sviluppo dell'offerta e contestuale forte riduzione dei costi**, essendo l'unica in grado di consentire il raggiungimento degli importanti obiettivi strategici prefissati: recupero di market share, aumento competitività del prodotto, crescita finanziata da aumenti di produttività, politiche commerciali innovative e recupero di redditività

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Quadro di sintesi dei macro-obiettivi strategici



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

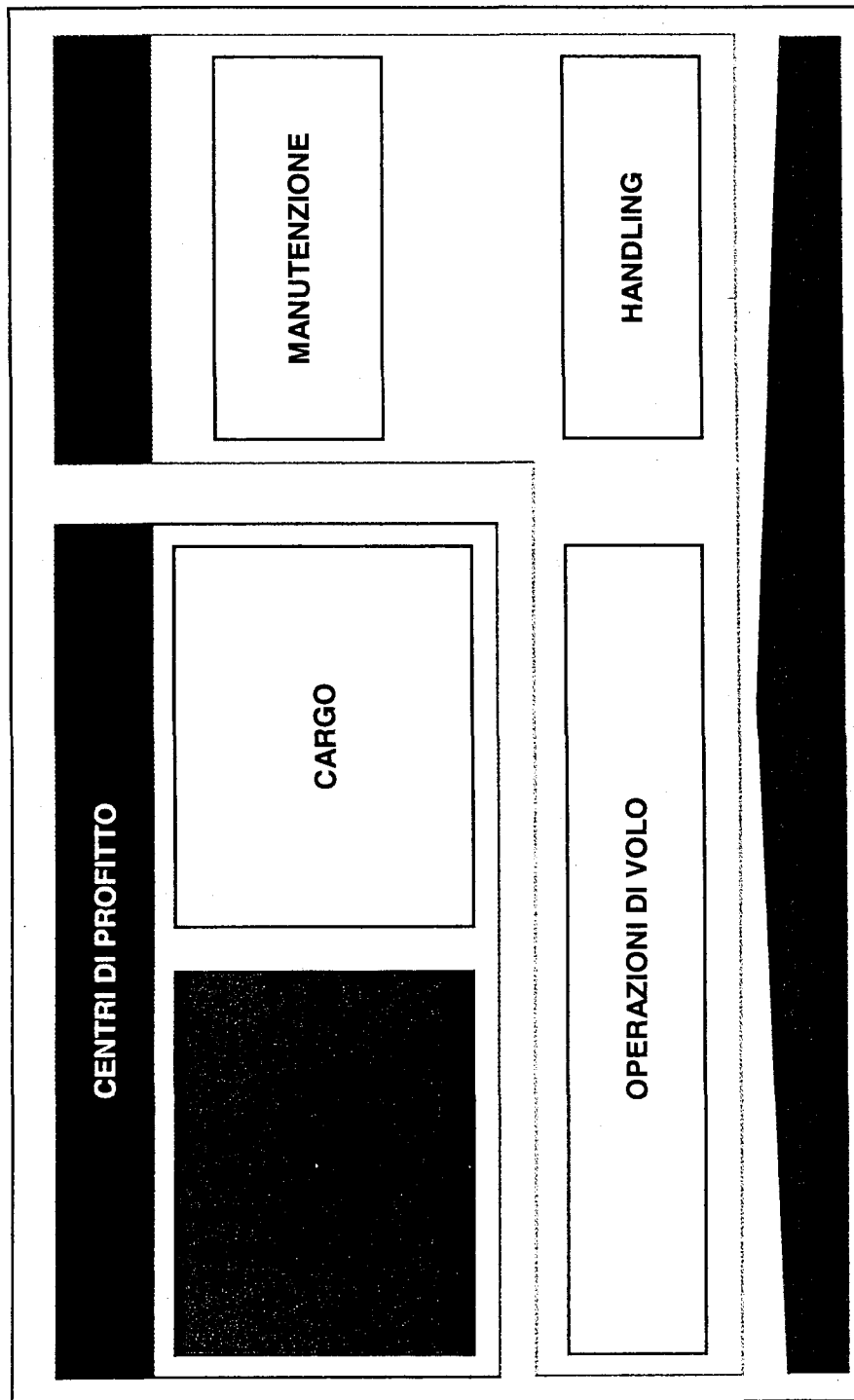
Quadro di sintesi dei macro-obiettivi strategici

- Il percorso di **sviluppo strategicamente ed economicamente sostenibile** che il Gruppo Alitalia intende perseguire richiede una forte innovazione in termini sia di evoluzione della propria struttura di business sia di ridefinizione della strategia competitiva. In particolare:
 - la **struttura di business** del Gruppo deve pertanto evolvere nella direzione di una forte **focalizzazione sul core business del trasporto aereo passeggeri**, sul quale concentrare e dedicare le risorse aziendali per consentire una **forte innovazione nel posizionamento competitivo** della Compagnia, congiuntamente ad un **radicale efficientamento della struttura dei costi**, che rappresenta una condizione **indispensabile** per sostenere il nuovo posizionamento
 - relativamente alla **strategia competitiva** il Gruppo Alitalia mira ad **innovare** fortemente le **modalità di competere** sui propri mercati di riferimento, focalizzando i propri sforzi su **quattro aree di intervento prioritarie**, che comprendono **tutte le leve** a disposizione di Alitalia per **ridefinire il proprio posizionamento** e che devono essere **sviluppate in un'ottica di massima coerenza e integrazione reciproca**
- Il **successo della nuova strategia** di Alitalia è fortemente condizionato dall'evoluzione degli attuali **vincoli** che caratterizzano il **sistema del trasporto aereo in Italia**. Pertanto le azioni che Alitalia intende sviluppare sul versante industriale necessitano di **requisiti di sistema coerenti** in grado di creare le **condizioni idonee** a garantirne lo sviluppo e l'implementazione (es. assetto aeroportuale di Milano, sviluppo infrastrutturale, ...)

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova struttura di business

Evoluzione della struttura di business



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova struttura di business

- L'evoluzione della struttura di business del Gruppo Alitalia è il risultato della **strategia di forte focalizzazione e rilancio del core business del trasporto aereo**, elemento portante del nuovo posizionamento strategico del Gruppo Alitalia e che, in questa logica, rappresenta l'area di business su cui investire e focalizzare le risorse disponibili
- Il **business Cargo**, segnatamente per l'attività All Cargo, pur mantenendo il suo ruolo di **centro di profitto**, ha attualmente un posizionamento marginale che impedisce di raggiungere risultati positivi. Il suo sviluppo è pertanto 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
- La Compagnia intende 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**
- Anche in considerazione delle evoluzioni che hanno riguardato gli specifici business, **Maintenance e Handling si caratterizzano come centri di costo**, focalizzati a tutti gli effetti 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
- Alitalia intende inoltre rimodulare **l'assetto organizzativo** in coerenza con la rinnovata esigenza di focalizzazione sul trasporto aereo passeggeri

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – macro-aree di intervento

Voliamo per vincere

- 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

Rendiamo sostenibile il futuro

- Incremento 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

Ottimizzazione del RASK e recupero di market share

Offriamo il meglio

- Incremento competitività sulle Operation
- 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

Incremento della qualità del prodotto

Lavoriamo insieme per il successo

- 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

Coinvolgimento di tutta l'Azienda per il raggiungimento degli obiettivi individuati

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

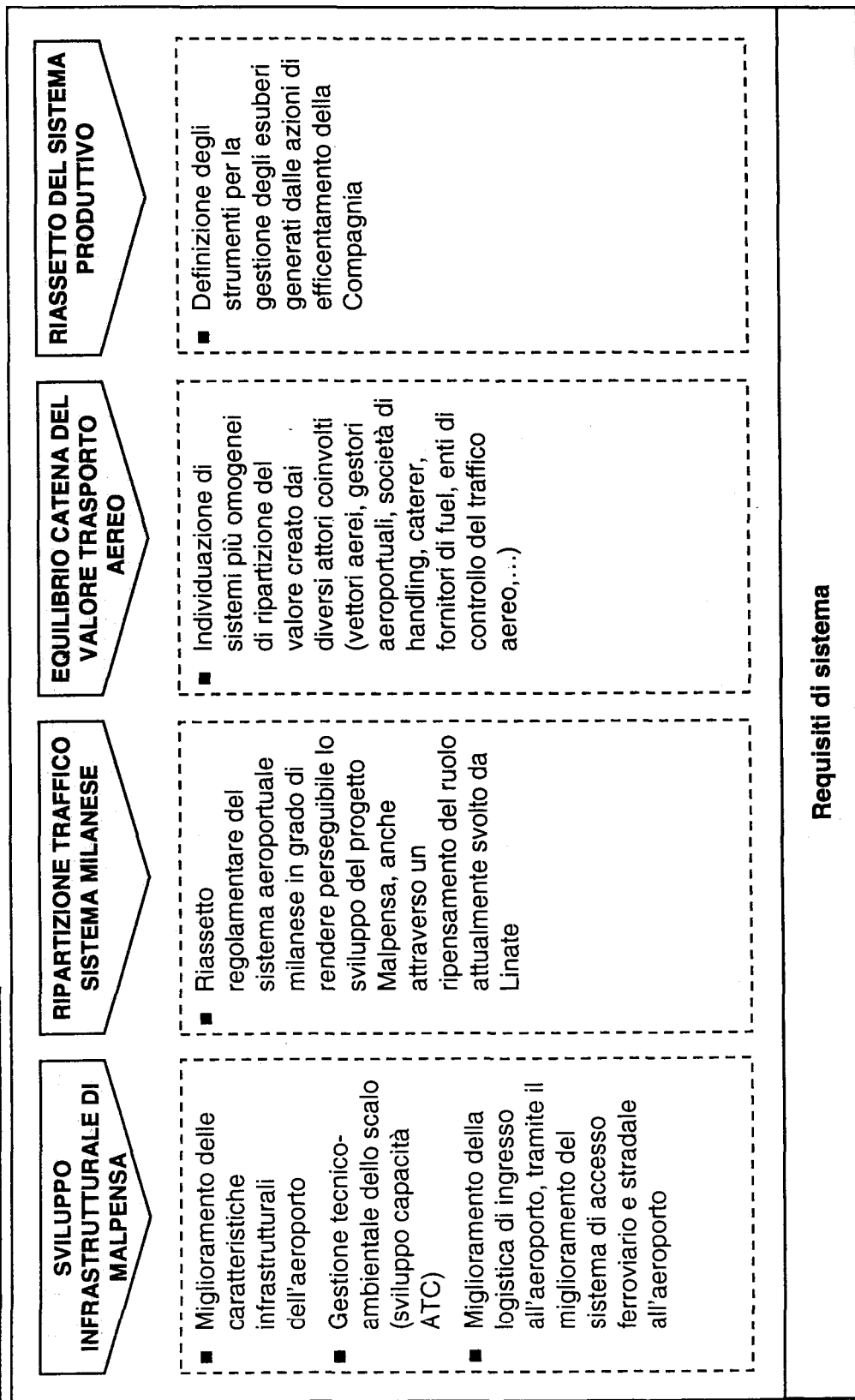
Nuova strategia competitiva – macro-aree di intervento

- **Le quattro macro-aree di intervento sono focalizzate al raggiungimento degli obiettivi di ottimizzazione del RASK e recupero della market share, riduzione del CASK, miglioramento della qualità del prodotto Alitalia e coinvolgimento delle persone** rispetto agli obiettivi individuati ed in questo senso richiedono **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**.
- Inoltre vengono definiti gli interventi necessari a garantire la **qualità dell'offerta Alitalia**, in termini di coerenza tra caratteristiche dell'offerta e reali bisogni del consumatore, con particolare **focus sugli aspetti di “reliability” e “delivery” del servizio** (puntualità, regolarità)
- Alla luce della portata e della rilevanza delle innovazioni, un ulteriore **fattore critico di successo** è rappresentato dalla necessità di un forte **coinvolgimento e condivisione di tutta l'organizzazione** rispetto al raggiungimento degli obiettivi del Piano, anche attraverso lo **sfruttamento delle leve di comunicazione e di incentivazione**

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Requisiti di sistema per il rilancio competitivo di Alitalia

Sintesi dei requisiti base di sistema



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

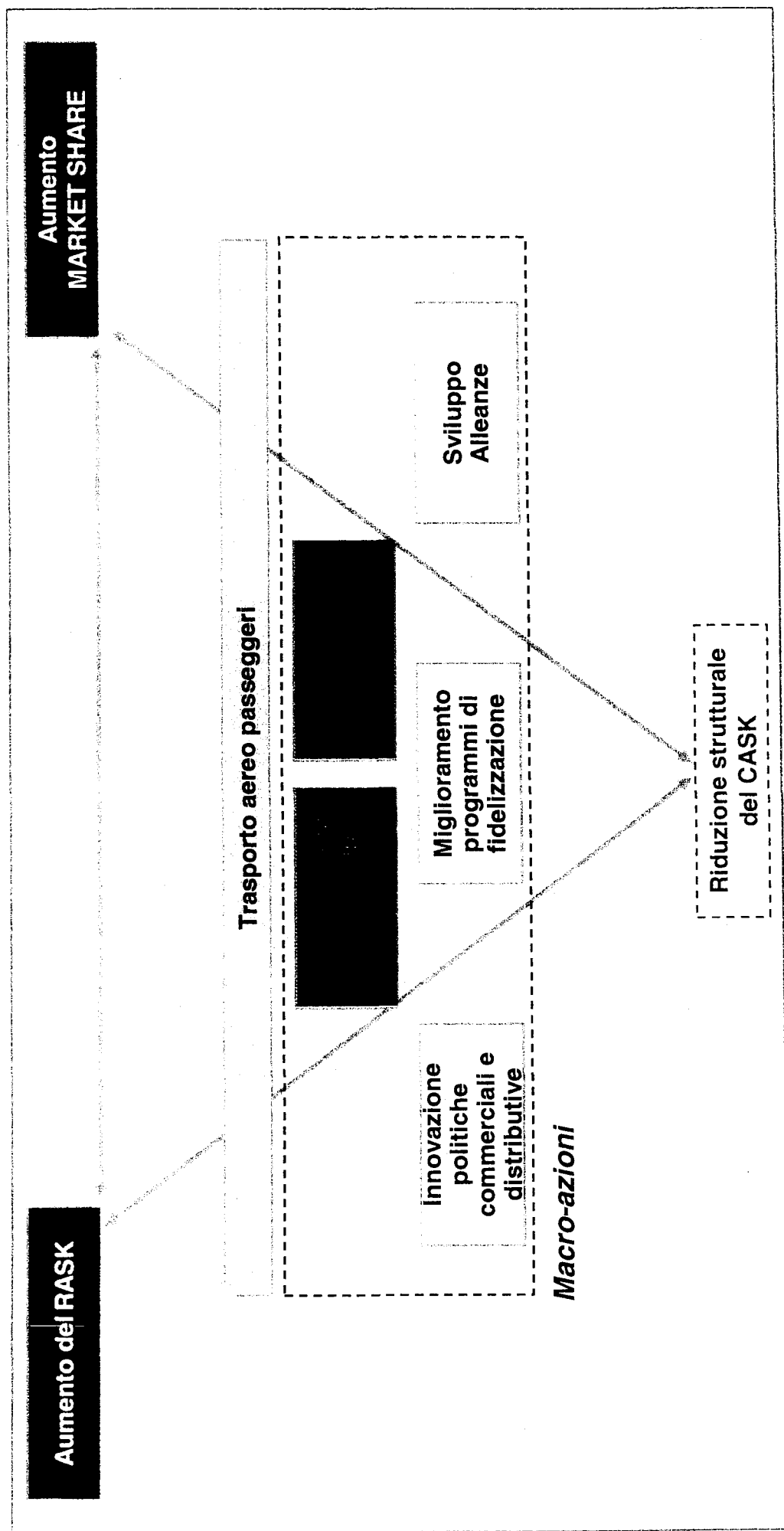
Requisiti di sistema per il rilancio competitivo di Alitalia

Allegato C Tav. 1-5

- 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
- Alitalia è stata fortemente penalizzata dal quadro regolamentare incoerente e contraddittorio che ha riguardato l'assetto aeroportuale dell'area milanese, perseguendo nella seconda metà degli anni '90 lo sviluppo dell'hub di Malpensa, annunciato, ma non sostenuto con comportamenti coerenti dal Paese. Risulta pertanto necessario definire **l'assetto regolamentare relativo alla ripartizione del traffico sul sistema aeroportuale di Milano**, finalizzato a rendere perseguibile lo sviluppo del progetto Malpensa, anche attraverso un ripensamento del ruolo attualmente svolto da Linate
- Lo sviluppo di **Malpensa** ha risentito inoltre 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
- Coerentemente con gli obiettivi di rilancio della competitività e di recupero di market share, occorre 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 che necessitano di **strumenti di flessibilizzazione del costo del lavoro** attualmente non disponibili nel settore aereo

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

Gli obiettivi di **ottimizzazione del RASK e di recupero di market share** sono perseguiti mediante azioni rivolte al miglioramento ed allo sviluppo del prodotto di Alitalia:

- **Consolidamento del ruolo di leadership di Alitalia sulle principali piattaforme aeroportuali servite**
 - recupero dell'attuale gap di frequenze rispetto ai principali competitor sui mercati serviti (con focus sull'origine Italia) e sviluppo nuove destinazioni su mercati a elevati volumi di traffico
 - sviluppo hub by-passing in coerenza con le esigenze di offerta "non-stop" espresse dalla domanda local
 - ottimizzazione del network su Malpensa⁽¹⁾ con l'obiettivo di massimizzare la connettività "naturale"
 - sviluppo mercati dell'est Europa anche attraverso l'utilizzo della flotta regional
 - consolidamento del ruolo di Alitalia quale vettore leader nel bacino mediterraneo
 - sviluppo del network attraverso la crescita coerente della flotta Alitalia (impiego aeromobili non utilizzati, completamento ingresso flotta regional, sviluppo lungo-raggio) e il miglioramento dell'utilizzazione delle risorse
 - presidio dello sviluppo degli aeroporti secondari (es. CIA e BGY)

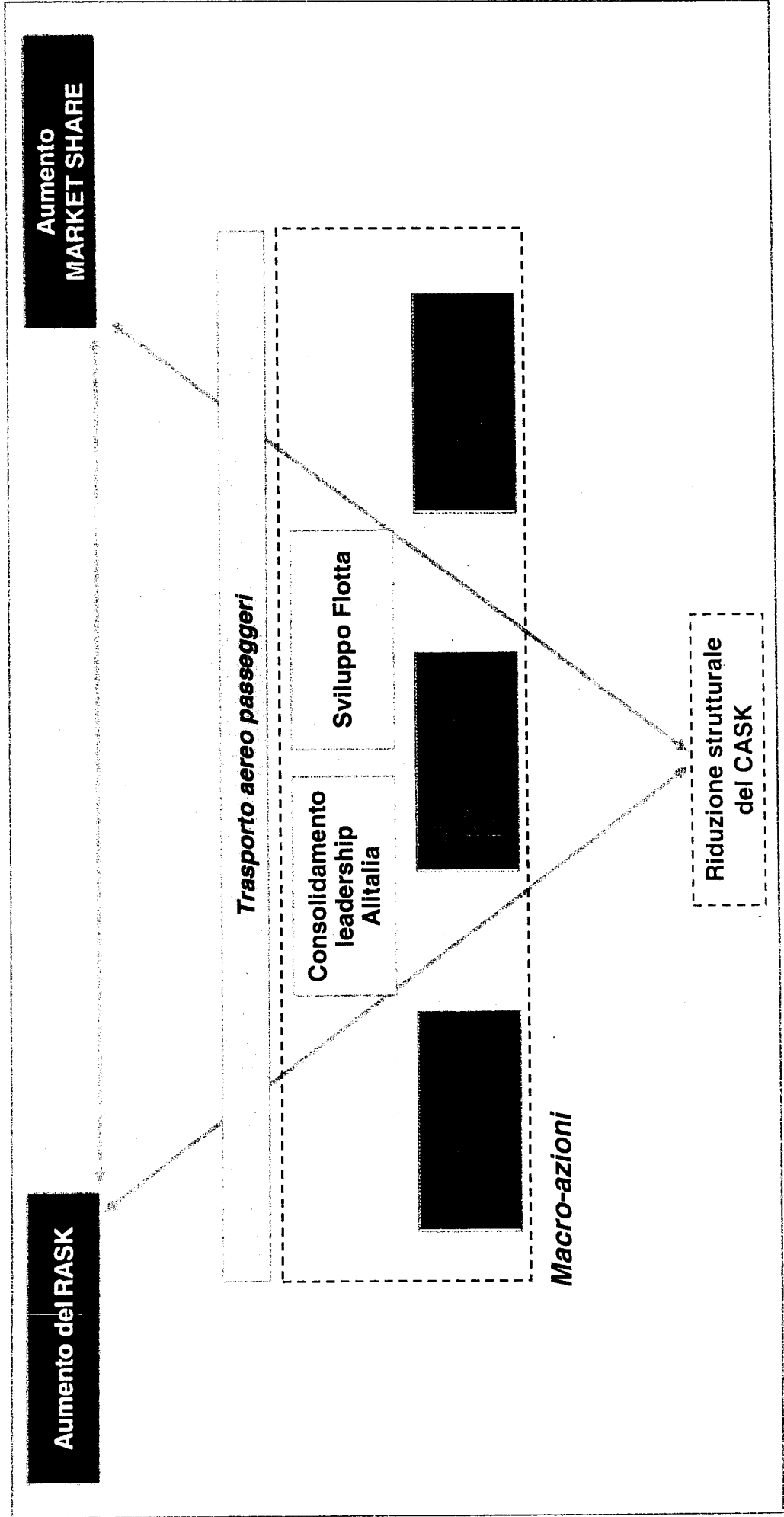
■ Sviluppo della flotta

- re-impiego degli aeromobili di breve-medio raggio attualmente disponibili
- completamento del processo di sviluppo della flotta regional
- completamento del processo di riduzione del numero di famiglie di aeromobili di lungo-raggio già intrapreso nel corso del Piano Biennale 2002-2003, e sviluppo sulla sola famiglia del B767 e del B777
- attuazione di interventi di riconfigurazione rivolti ad aumentare il numero di posti offerti per aeromobile, sia relativamente alla flotta di breve-medio raggio sia a quella di lungo raggio

(1) E' necessaria una definizione univoca dell'assetto regolamentare relativo alla ripartizione del traffico aereo sugli scali di Milano (Vedi Allegato G, tavole 1-3)

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

Le azioni di sviluppo del prodotto sotto il profilo del network e della flotta sono completate dallo **sfruttamento delle ulteriori leve** in grado di aumentare la **competitività di Alitalia**:

Allegato A Tav 44-49

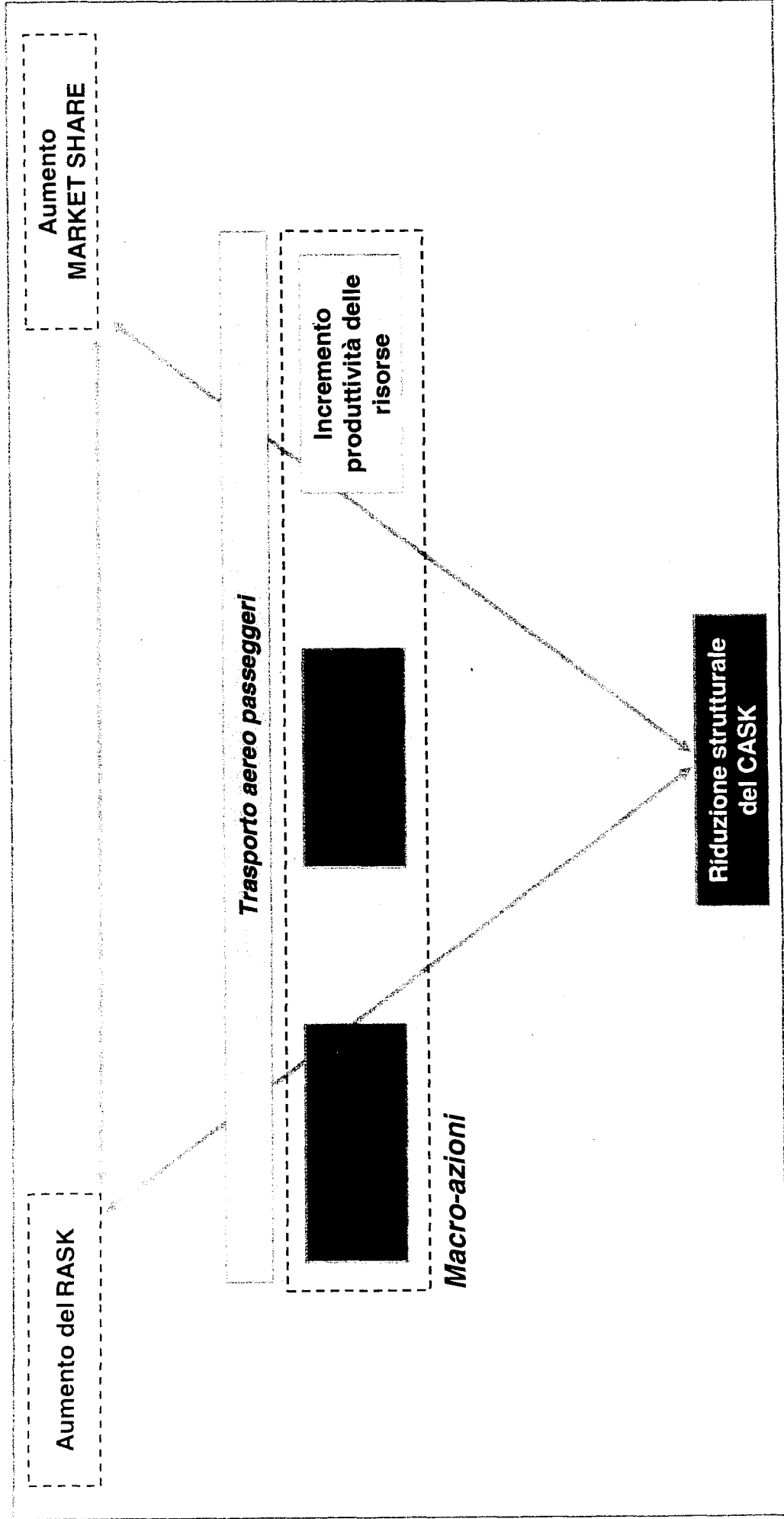
- **Innovazione delle politiche commerciali e distributive**
 - interventi di semplificazione della *struttura tariffaria* con l'obiettivo di rendere trasparente il prezzo Alitalia e di allineare la "selling proposition" della Compagnia all'evoluzione in atto sul mercato nazionale ed internazionale
 - recupero di *competitività sui segmenti 'High Yield'* attraverso lo sviluppo delle relazioni di tipo one-to-one, il disegno di prodotti e servizi differenziati e flessibili per le aziende e la definizione di strumenti idonei a fidelizzare questi segmenti di clientela
 - sviluppo del *modello distributivo* attraverso il rilancio di tutti i canali distributivi con particolare focus su quelli diretti (in particolare web, e-ticketing, self-machine ticketing, e-check in, ...), attualmente non adeguati a sostenere la penetrazione del prodotto Alitalia e non in linea rispetto ai principali competitor internazionali
- **Rafforzamento dei programmi di fidelizzazione della clientela**
 - massimizzazione delle opportunità di provento legate allo sviluppo del Frequent Flyer Program, attraverso azioni rivolte ad incrementare ed arricchire il portafoglio clienti ed il numero di partner del programma
 - miglioramento del livello di servizio relativamente agli aspetti di accessibilità aeroportuale (es. check-in, salette)
 - costruzione di un sito web semplice ed efficace, in linea con le esigenze della clientela
- **Sviluppo delle Alleanze**
 - sviluppo integrato di prodotti sia sul mercato domestico sia su quello internazionale e intercontinentale
 - miglioramento dell'integrazione commerciale, segnatamente con Air France, attraverso la definizione congiunta di politiche commerciali, di revenue management e di incentivazione reciproca delle vendite, per migliorare ulteriormente i benefici derivanti dal coordinamento del network e dagli accordi di codesharing
 - incremento della qualità offerta attraverso la condivisione dei Frequent Flyer Program all'interno di SkyTeam
 - sfruttamento delle sinergie derivante dal maggiore potere contrattuale congiunto (es. IT) o da una razionalizzazione delle attività svolte dai diversi partner (es. handling/manutenzione)
 - perseguimento delle opportunità di maggiore integrazione anche a livello azionario con Air France al fine di rafforzare l'attuale partnership tra i due vettori

Allegato A Tav 50-52

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

La riduzione e la flessibilizzazione della struttura dei costi rappresentano le leve di azione prioritaria per garantire la competitività del prodotto e la sostenibilità del posizionamento di Alitalia nel medio-lungo termine. In particolare:

■ Riduzione dei costi commerciali e distributivi

- azioni rivolte a rendere evidente per il consumatore finale il valore aggiunto dell'intermediazione anche in ottica di costruzione di un rapporto di tipo "collaborativo" con la distribuzione
- politiche commerciali finalizzate allo sviluppo dei canali diretti, in particolare del canale web, al fine di migliorare la relazione diretta con la propria clientela e ridurre i costi commerciali e di distribuzione
- azzeramento delle commissioni sulle vendite per il prodotto domestico e riduzione delle commissioni per il prodotto internazionale
- azioni volte a ridurre il fenomeno delle prenotazioni non confermate, con diminuzione dei costi di distribuzione ed una migliore gestione dello spazio disponibile

■ Eliminazione dei costi legati ad attività che non producono valore percepito dal cliente

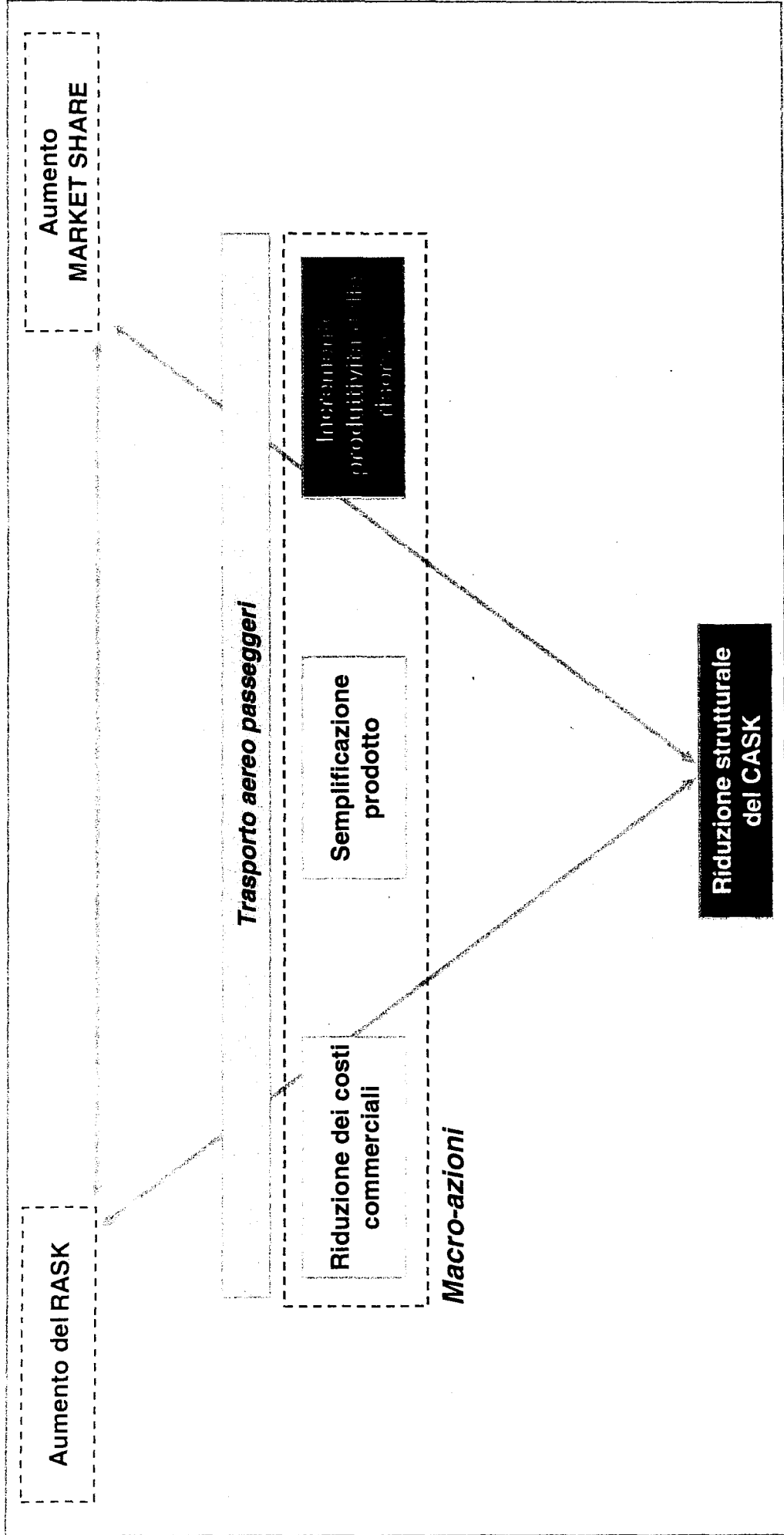
- ridefinizione di tutti i servizi "addizionali" dell'attuale offerta Alitalia in coerenza con i reali bisogni espressi dal mercato secondo l'equazione "value for money" ed eliminando ridondanze non richieste o comunque non riconosciute in termini economici (es. semplificazione dei servizi di bordo per i voli di durata inferiore alle due ore)

Allegato A Tav. 23. 24

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



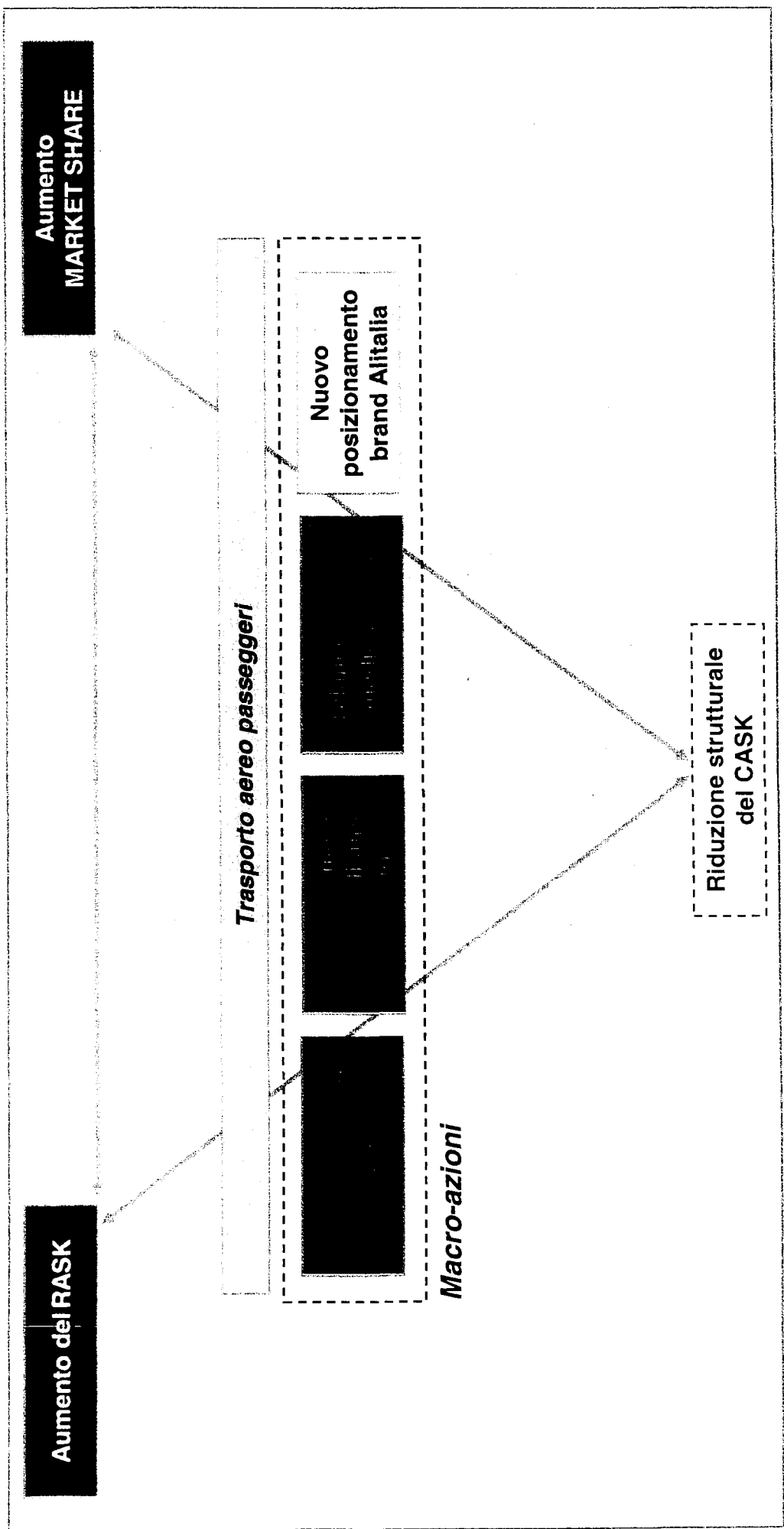
Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

Allegato A Tav 55-56

- **La riduzione della struttura dei costi** richiede necessariamente azioni di **incremento della produttività delle risorse** con riferimento al trasporto aereo passeggeri da perseguire principalmente attraverso:
 - disegno del network in grado di garantire una più elevata utilizzazione **delle risorse** sia degli **aeromobili** sia del **personale navigante**
 - **ribilanciamento basi operative** per colmare l'attuale disequilibrio tra il disegno del network (attualmente con base a Milano) e l'assetto industriale (attualmente con base a Roma)

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006
Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

Le linee guida ricercano un vantaggio competitivo attraverso la **differenziazione** su tutte le variabili idonee a rendere “evidente” per il consumatore finale la **qualità dell’offerta di Alitalia** e in grado di **migliorare il posizionamento della Compagnia rispetto ai principali competitor internazionali**:

■ **Incremento dell’efficienza delle “operation” Alitalia**

- incremento puntualità in arrivo
- incremento della regolarità operativa
- riduzione disservizi relativi all’handling bagagli
- riduzione disservizi legati a fenomeni di overbooking

■ **Posizionamento del prodotto di lungo raggio di Alitalia**

- adeguamento della classe Magnifica agli standard qualitativi dei principali vettori internazionali (miglioramento del livello di comfort sulla flotta B767 coerentemente alle specifiche esigenze dei clienti, dimensionamento dell’offerta in base a quanto espresso dalla domanda)

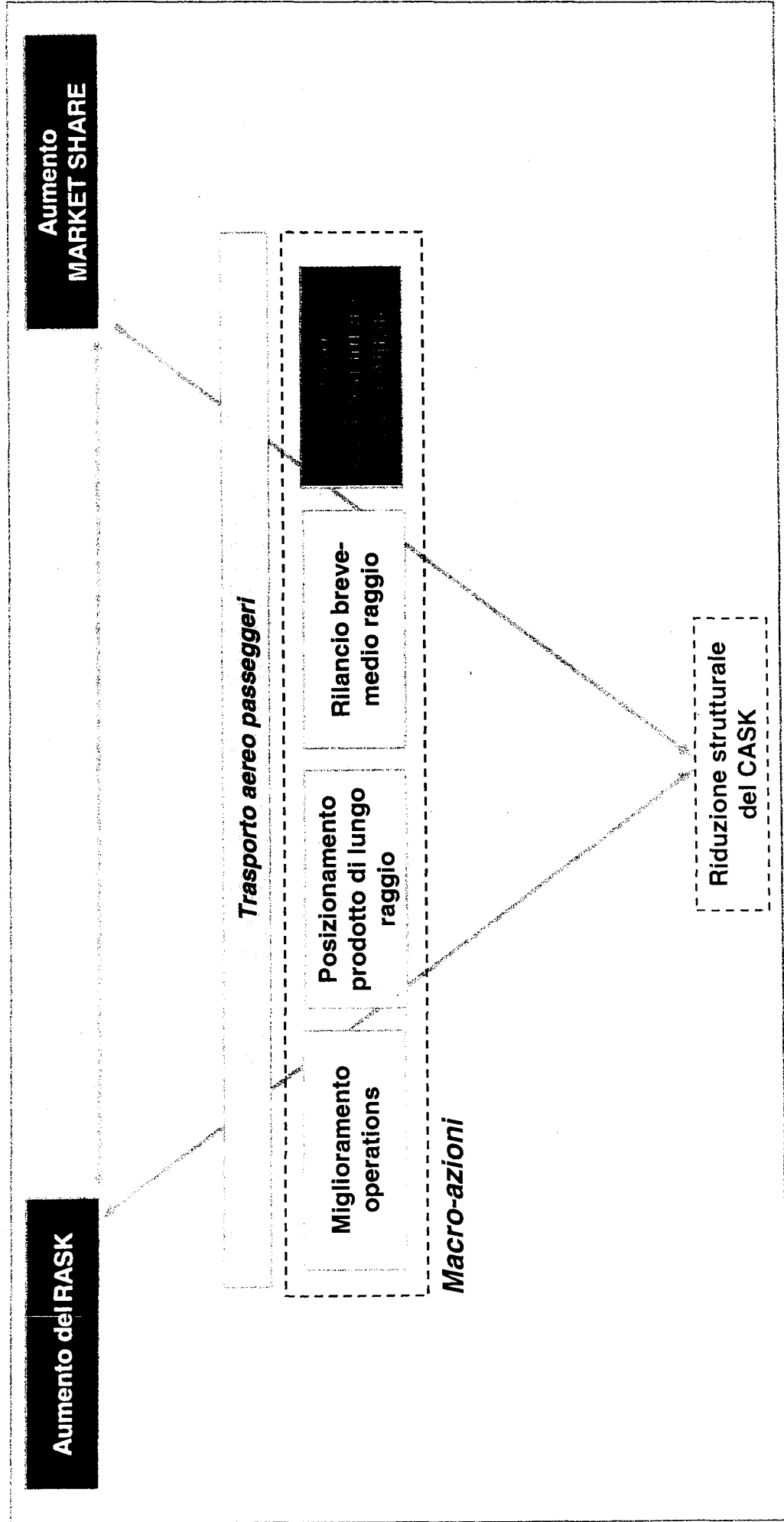
■ **Incremento della competitività del prodotto di breve-medio raggio - domestico e internazionale**

- riduzione del costo per posto offerto attraverso specifiche azioni di ri-configurazione della flotta di breve medio raggio (MD80/82 e A320) al fine di sostenere politiche commerciali più aggressive e coerenti con le caratteristiche dei mercati e l’ambiente competitivo
- semplicità, sicurezza, puntualità quali caratteristiche “distintive” del prodotto di breve-medio raggio

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo passeggeri

Il posizionamento della marca Alitalia nasce in un quadro di assoluta coerenza ed integrazione con il posizionamento strategico del core business, che, con riferimento alle tematiche di brand, prevede una **profonda semplificazione del prodotto sulle attività “non core” per il cliente sul breve e medio raggio**, sviluppando i valori innovativi di accessibilità (tariffaria, distributiva, ecc.), dinamismo e trasparenza, ed una **ridefinizione della “customer experience” sul prodotto di lungo raggio**, anche attraverso un necessario percorso di investimenti (nuovi aeromobili, riconfigurazione cabina). Il **nuovo posizionamento di marca di Alitalia** prevede in sintesi le seguenti aree di intervento:

- **Capitalizzazione e rafforzamento dei valori storicamente associati alla marca Alitalia**, quali l’*“Italian Life Style”*, la piacevolezza, il contatto umano, in chiave di differenziazione rispetto agli attributi dei principali competitor di Alitalia. Opportunità di adottare politiche di marketing congiunte con i maggiori brand italiani per migliorare la percezione da parte del cliente del prodotto e marca Alitalia
- **Riqualificazione e rinnovamento dell’esperienza del cliente lungo l’intera catena del valore**, attraverso investimenti specifici sul prodotto (lungo raggio), ma soprattutto attraverso lo **sfruttamento di elementi “soft”**, quali il recupero della **qualità nella dimensione della relazione staff-cliente** alla base della promessa di marca e la valorizzazione del **ruolo delle risorse umane** come fattore critico di successo della rinnovata promessa di marca
- **Recupero dei gap accumulati sulla dimensione del delivery**, puntando con priorità sugli attributi attesi dal cliente e poco riconosciuti o scarsamente erogati dalla Compagnia
- **Coerenza della strategia di comunicazione istituzionale e commerciale** con il posizionamento individuato e di una coerente declinazione della personalità di marca in relazione alle specifiche realtà dei mercati di vendita, per garantire la sostenibilità nel tempo del posizionamento di marca di Alitalia



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – area operazioni di volo



Obiettivo strategico

Diminuire i costi per unità di prodotto del personale navigante, principalmente attraverso la leva della produttività

Principali azioni da implementare nell'arco di Piano

Rinnovo contrattuale	Normativa europea
<ul style="list-style-type: none">■ Modifiche delle regole di impiego, sia contrattuali sia gestionali, mirate a:<ul style="list-style-type: none">- incrementare gli attuali livelli di utilizzazione del personale navigante, anche ad invarianza dell'assetto di network- introdurre regole di impiego coerenti con l'evoluzione dell'assetto di network e lo sviluppo della flotta (basi e densità aeromobili)	<ul style="list-style-type: none">■ Recepimento nell'impiego contrattuale di Alitalia delle opportunità offerte dalle nuove normative europee (FTL) di prossima emanazione

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

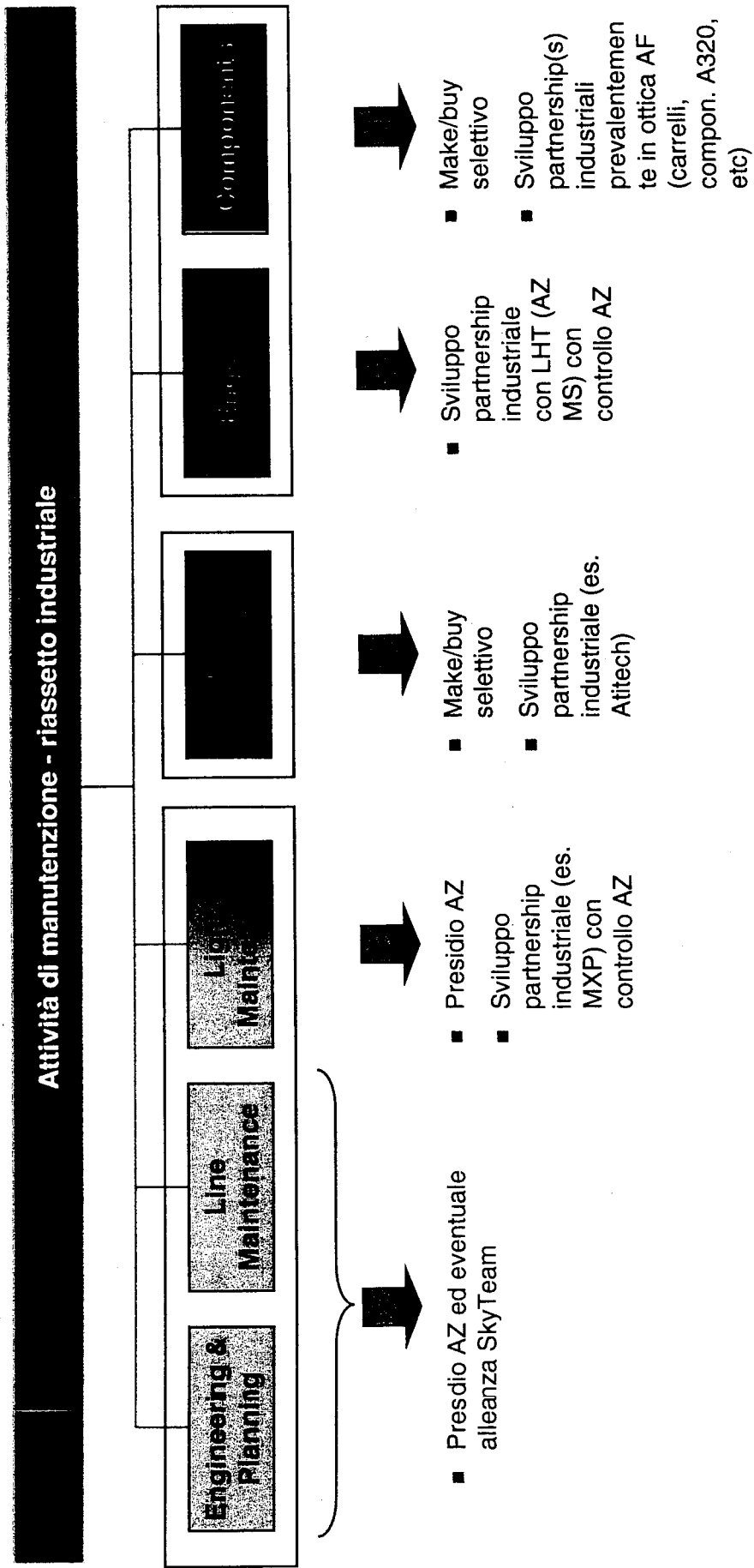
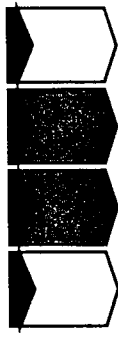
Nuova strategia competitiva – area operazioni di volo

Allegato B Tav. 14

- L'obiettivo di **riduzione del costo per unità di prodotto** del personale navigante si sostanzia fondamentalmente nell'**incremento dell'utilizzazione**, da perseguire nel **breve termine** attraverso **modifiche delle regole di impiego** fissate dagli **attuali impianti contrattuali e/o accordi aziendali**
- In una prospettiva di **medio termine** occorrerà **verificare l'opportunità**, fornita dalla emananda "**Flight Time Limitation Rules**", di mutare da queste ultime **ulteriori modifiche alle regole di impiego** ed all'**assetto operativo**, finalizzate al raggiungimento di **più elevati livelli di produttività e ridotti costi unitari**

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – area manutenzione



Alto

Livello di impatto sull'operativo

Basso

- Presidio diretto AZ
- Possibili partnership



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva - area manutenzione

- In **coerenza** con le **principali evoluzioni** che hanno riguardato il **mercato MRO** e con le prospettive di sviluppo attese, il progetto di riassetto industriale deve porre le sue basi sulla ridefinizione dell'area manutenzione come **centro di costo al servizio del cliente captive** e su **programmi di efficientamento** delle risorse interne al fine di incrementare la produttività (gestione di esuberi)
- Relativamente al posizionamento sui prodotti, nell'ottica di un obiettivo di **focalizzazione sul cliente captive**, Alitalia dovrà mantenere un **presidio diretto sulle aree "core" in termini di impatto sulle operazioni** - Engineering & Planning, Line Maintenance e Light Maintenance -
- Il **riposizionamento sulle altre aree di attività** (Heavy Maintenance, Motori, Componenti) deve essere guidato invece da **scelte di Make or Buy** e dallo **sviluppo di partnership selettive funzionali all'acquisizione di un vantaggio competitivo**, in particolare in termine di minori costi (progetto motori con Lufthansa Technik, sviluppo di una base manutentiva a Malpensa, sviluppo partnership di Atitech per la sua sostenibilità industriale)
- Infine, in coerenza con la rifocalizzazione delle attività sul cliente captive, lo **sviluppo dell'attività verso terzi verrà effettuato in una logica di ottimizzazione** delle attività ed utilizzo delle risorse disponibili al fine di migliorare la redditività

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – area manutenzione



Attività di manutenzione - progetti industriali

Principali azioni

Miglioramento parametri ore / evento

- Riduzione dei parametri di ore di manodopera diretta necessarie per ciascun evento con riferimento a target di mercato o del costruttore

Aumento della produttività per capitale

- Riduzione degli impatti negativi:
 - inefficienze operative
 - assenteismo
 - training straordinari

Gestione dell'inventory

- Integrazione delle squadre/risorse:
 - utilizzo risorse
 - gestione turni
- Razionalizzazione / efficienza delle risorse di staff
- Ottimizzazione dei processi di acquisto dei materiali e di gestione del magazzino

Obiettivi

Contenimento della spesa

Incremento della produttività

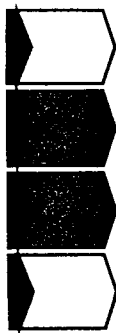
Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva - area manutenzione

- Relativamente ai progetti industriali, l'obiettivo è di preservare gli attuali livelli di **efficacia** dell'attività di manutenzione, soprattutto in termini di **qualità e sicurezza**, e di migliorare i risultati in termini di **efficienza operativa**
- In particolare il **programma di efficientamento** si pone gli obiettivi di riduzione della **struttura dei costi** e aumento della produttività attraverso interventi di **re-engineering dei processi** produttivi con particolare riferimento alle seguenti aree:
 - manutenzione della cellula
 - organizzazione del lavoro (produttività procapite e utilizzo delle risorse)
 - gestione dello stock (acquisti, magazzino, logistica)
 - gestione del portafoglio cliente

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – area ground operations



Driver di cambiamento del settore

- Cambiamenti nella struttura dell'industria**
 - Gli operatori aeroportuali ed i carrier si ritirano gradualmente dal business del ground handling ed emergono i player globali specializzati
- Liberalizzazione / Privatizzazione**
 - Maggiore competizione negli aeroporti da parte dei nuovi provider
 - Processo di privatizzazione delle gestioni aeroportuali con pressione sulla redditività dell' "impresa aeroporto"
- Consolidamento ed alleanze**
 - Il settore, altamente frammentato, ha già sperimentato una prima serie di operazioni M&A
- Sicurezza**
 - Incremento delle misure di sicurezza, con crescente impatto sui processi di assistenza e incremento dei costi
- Eccellenza operativa**
 - I ground handler introducono sistemi e metodologie innovative per aumentare la produttività
- Pressione sui prezzi**
 - I vettori aerei diventano sempre più sensibili al prezzo
- Sviluppo di nuovi prodotti**
 - L'emergere dei Low Cost carrier comporta la richiesta di servizi meno complessi

Principali azioni strategiche di Piano

RIDUZIONE DEI COSTI UNITARI

- Efficientamento dei processi operativi, anche attraverso la realizzazione di una partnership con un operatore specializzato sugli aeroporti italiani
- Revisione e miglioramento del controllo del processo di acquisto di handling
- Ridisegno della logistica aeroportuale di Fiumicino (terminal dedicato presso lo scalo)

QUALITÀ DEL SERVIZIO

- Miglioramento della qualità del servizio, anche attraverso la diffusione di modalità di gestione per processi
- Rafforzamento dell'integrazione tra le diverse funzioni del Gruppo che contribuiscono alla programmazione e alla gestione del prodotto servizio

ALTRA AZIONE STRATEGICA

- Revisione dei costi centralizzati di scalo attraverso certificazione e richiesta di un nuovo modello applicativo
- Riduzione degli oneri e delle tasse aeroportuali (ad esempio tasse di approdo e decollo)

(1) I progetti di sostegno al settore sono approfonditi nella sezione riguardante i "Requisiti di sistema"

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – area ground operations

- Il business del ground handling è caratterizzato da un **ambiente competitivo in trasformazione**, sforzi tesi al **consolidamento** e costante **pressione sui prezzi**
- Alla luce degli attuali trend del settore dell'handling e nell'ottica di sostenere gli obiettivi prioritari del core business del trasporto aereo, Alitalia intende intervenire in modo fortemente discontinuo sul proprio posizionamento con l'obiettivo di **guadagnare flessibilità e ridurre i costi unitari**, nel rispetto degli standard qualitativi richiesti dal core business, in particolare relativamente alla puntualità ed alla regolarità
- Nell'ottica dell'efficientamento dei propri processi produttivi, e anche in relazione allo sviluppo del mercato dei terzi inteso principalmente come opportunità di miglioramento di redditività, Alitalia intende attuare il riposizionamento del business handling anche attraverso lo **sviluppo di partnership**, finalizzate al miglioramento della produttività
- Gli obiettivi di riduzione dei costi unitari non possono infine prescindere da **modifiche strutturali nel sistema del trasporto aereo**, finalizzata ad individuare strumenti più equi ed omogenei di **ripartizione del valore economico creato nella catena del trasporto aereo** dei diversi attori coinvolti (es. riduzione dei diritti aeroportuali, revisione dei costi centralizzati di scalo, ...)

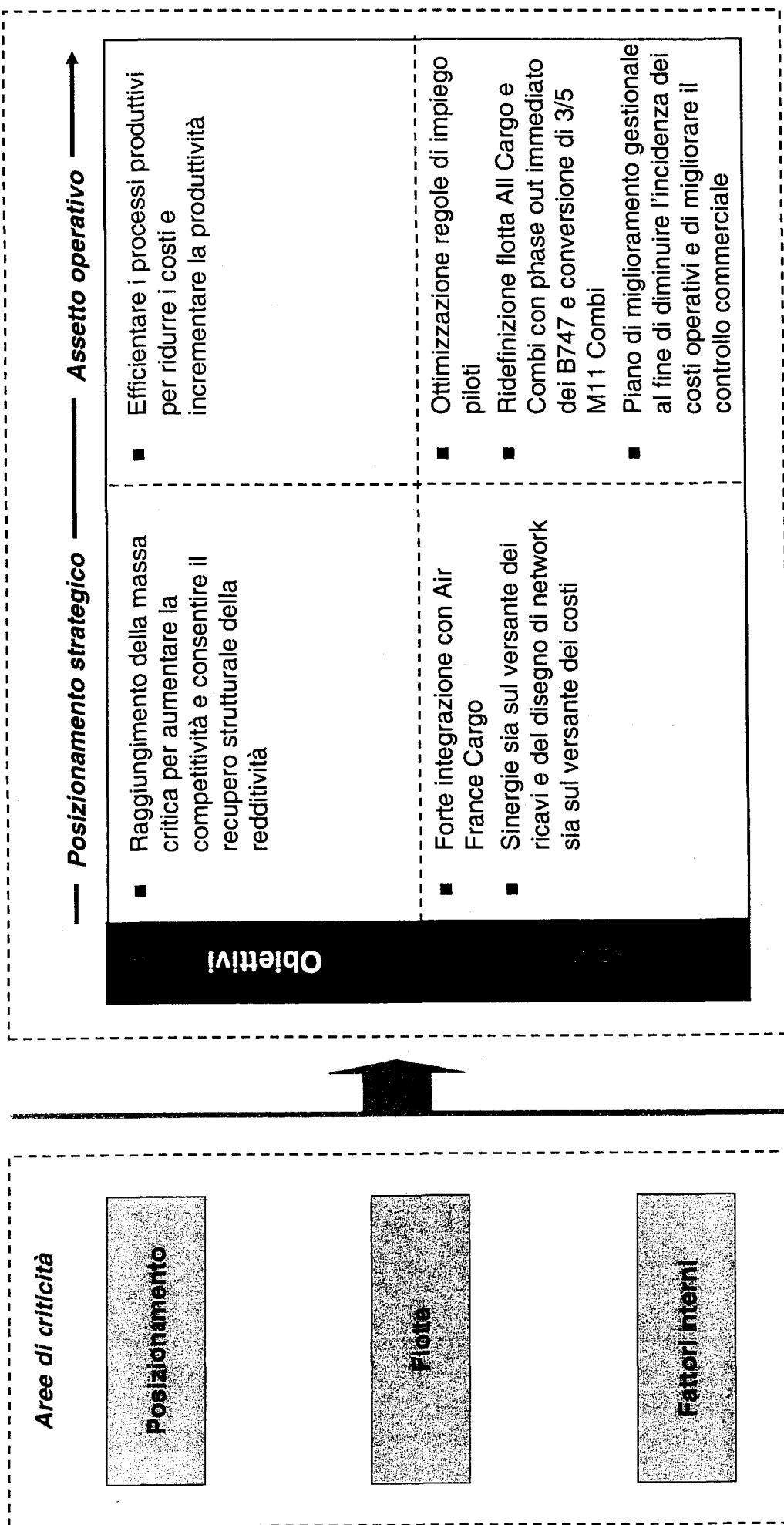
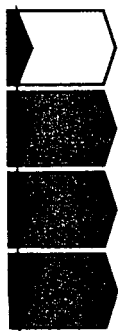
Allegato 4 Tav. 18

Allegato 4 Tav. 4

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo merci



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – trasporto aereo merci

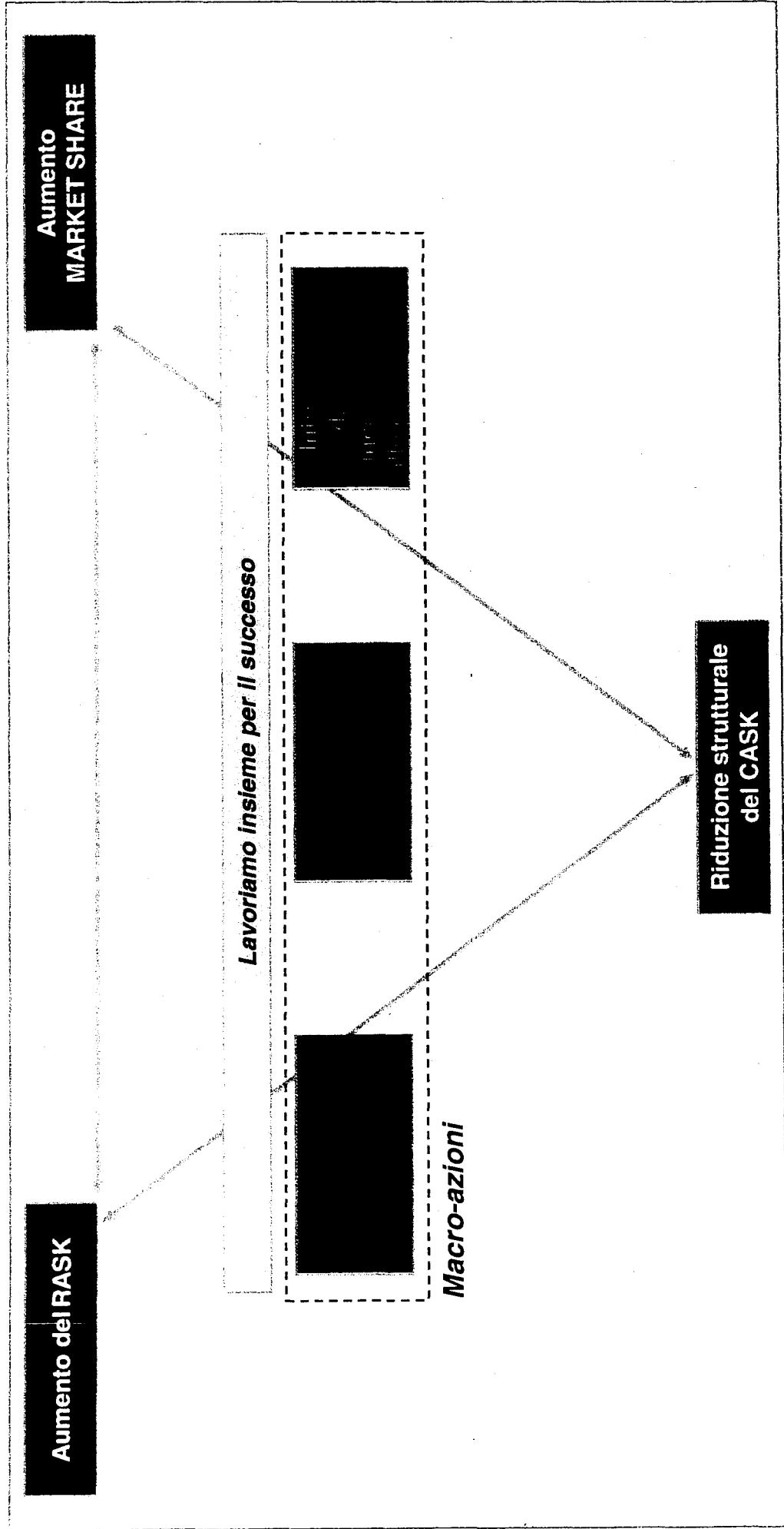
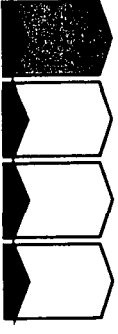
- Nel corso degli ultimi anni lo scenario competitivo è stato caratterizzato dalla comparsa di operatori specializzati (i cosiddetti Integrator) che, offrendo un servizio door-to-door, sono riusciti ad acquistare ingenti quote di mercato soprattutto nei settori a più alto Yield e con maggiori tassi di crescita
- La crisi diffusa che ha investito il settore aereo, l'aumento della pressione competitiva e l'utilizzo di una flotta non competitiva sotto il profilo dei costi hanno prodotto **risultati non soddisfacenti per Alitalia Cargo**, aggravando una situazione storicamente critica
- Le criticità di posizionamento di mercato del business cargo di Alitalia, con **rischio crescente di marginalizzazione sui mercati di riferimento**, unitamente a **criticità economico-finanziarie**, comportano la necessità di sviluppare una **forte integrazione strategica** con Air France Cargo, per migliorare il posizionamento di mercato, raggiungere massa critica ed efficacia commerciale, e ricercare sinergie nelle principali aree di costo e negli investimenti
- Nella logica di alleanza, emerge la necessità di un **forte miglioramento della struttura dei costi** anche attraverso un riassetto industriale che, nel breve periodo, prevede la razionalizzazione della flotta grazie al phase-out di 3 B747 All Cargo e la contestuale conversione di 3/5 M11 Combi attualmente "grounded", in M11 All Cargo, e la definizione di regole di impiego dedicate per il personale navigante Cargo

Allegato F Tav. 1-11

Alitalia

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – le risorse e gli assetti produttivi



Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – le risorse e gli assetti produttivi

Il **coinvolgimento e la condivisione massima** da parte di tutta l'azienda degli obiettivi e del programma di **rilancio della compagnia** rappresenta una **condizione imprescindibile** per garantire l'effettiva realizzazione di tutte le azioni individuate. In quest'ottica Alitalia intende **rafforzare tutte le leve** a sua disposizione in questa direzione:

- **Attribuzione di obiettivi specifici al management**
 - definizione di specifici obiettivi basati sulle azioni di Piano
 - monitoraggio mensile delle azioni svolte per il raggiungimento degli obiettivi
 - attribuzione di un bonus annuale legato ai risultati dell'azienda ed agli obiettivi individuali
- **Introduzione diffusa di incentivi legati alle performance ottenute**
 - introduzione di incentivi legati ad obiettivi primari e sintetici di produttività ed efficienza, da erogare nel breve periodo a tutti gli addetti alle attività operative/direttamente produttive
- **Coinvolgimento di tutto il personale nelle azioni intraprese dall'azienda**
 - incontri periodici tra il personale di line e la dirigenza
 - sviluppo di strumenti atti ad aggiornare giornalmente i dipendenti sullo stato delle azioni svolte dall'azienda
 - sviluppo di un clima di massimo coinvolgimento di tutte le risorse ai risultati aziendali

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Nuova strategia competitiva – le risorse e gli assetti produttivi



Principali interventi

PRODUTTIVITA' PERSONALE NAVIGANTE

- Riduzione del costo per unità di prodotto del personale navigante, principalmente attraverso incrementi di utilizzazione, da perseguire modificando le regole di impiego fissate dagli attuali impianti contrattuali e/o accordi aziendali
- Verifica, nel medio termine, dell'opportunità di modifiche ulteriori alle regole di impiego sulla base delle "Flight Time Limitation Rules" in corso di emanazione

EFFICIENTAMENTO DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI

- Gli interventi di efficientamento saranno indifferentemente applicati su tutte le aree aziendali principalmente attraverso:
 - eliminazione di attività a basso valore aggiunto
 - re-engineering dei processi produttivi
 - accentramento al Corporate delle funzioni di staff divisionali

OUTSOURCING SELETTIVO

- Incremento della flessibilità organizzativa e perseguimento di ulteriori recuperi di efficienza attraverso iniziative mirate di outsourcing dei processi, in coerenza con le attuali pratiche dell'industria

GESTIONE ESUBERI

CORPORATE

DIVISIONI

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

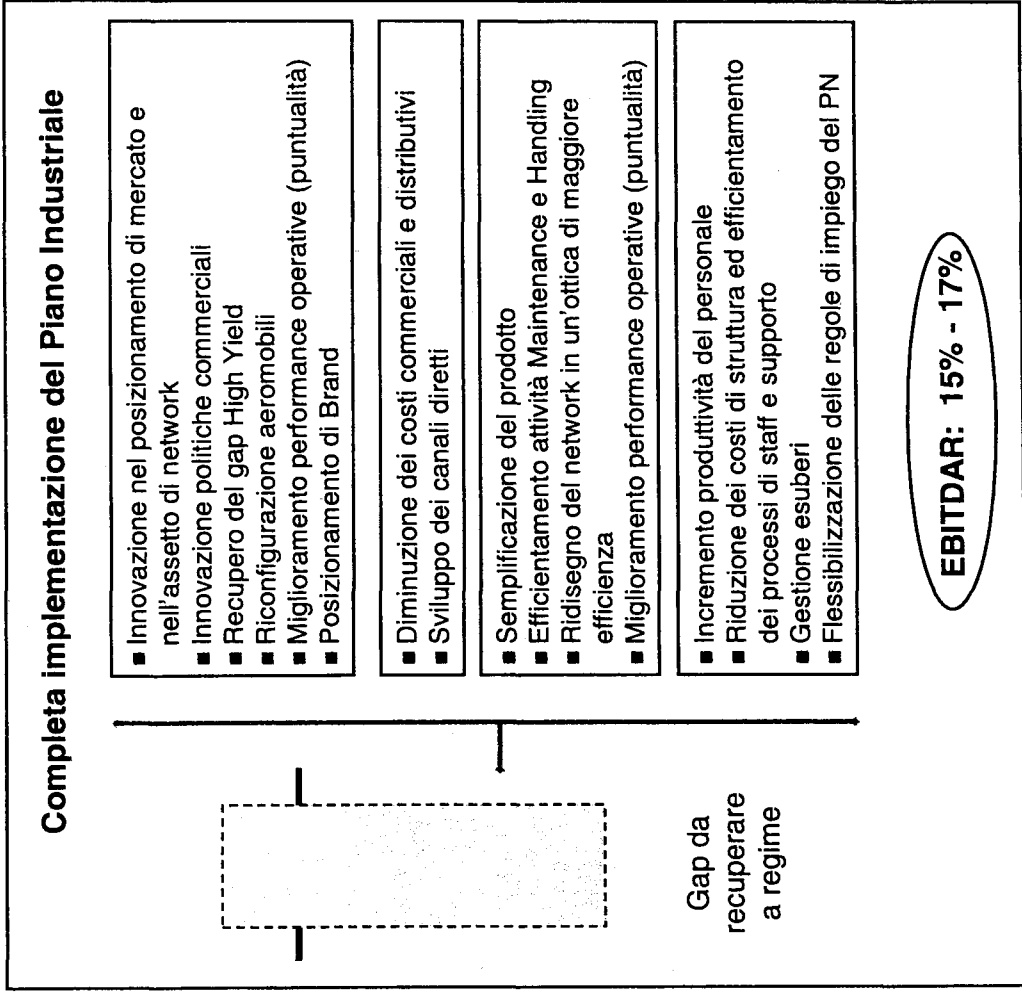
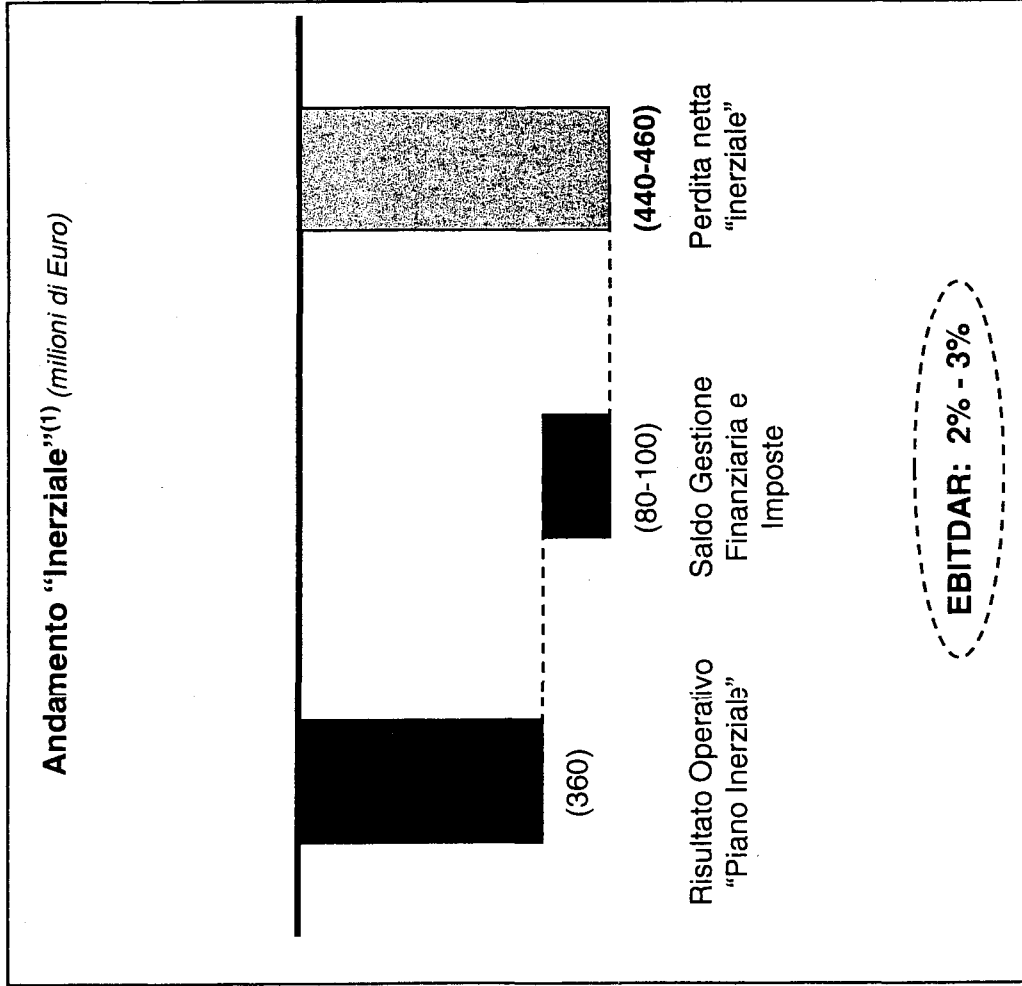
Nuova strategia competitiva – le risorse e gli assetti produttivi

- Le linee guida relative all'evoluzione delle risorse e degli assetti produttivi hanno come obiettivo fondamentale la concentrazione degli sforzi di riorganizzazione del macro assetto industriale di Gruppo sul Core Business e sul **contenimento strutturale dei costi**. In particolare, gli obiettivi identificati sono:
 - ridurre il **costo per unità di prodotto del personale navigante**, principalmente attraverso incrementi di utilizzazione, da perseguire modificando le regole di impiego
 - completare il suddetto macro assetto ridefinendo 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
 - ricercare un ulteriore **miglioramento della produttività** delle risorse impiegate e dell'efficienza delle strutture attraverso il **re-engineering dei processi** produttivi
 - 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
- Le tipologie di intervento che dovranno essere implementate per il perseguimento degli obiettivi prefissati sono sostanzialmente le seguenti:
 - **efficientamento**, da perseguire mediante l'eliminazione di attività a basso valore aggiunto sulle funzioni di staff e il re-engineering dei principali processi produttivi
 - **outsourcing/esternalizzazione**, attuati in quelle realtà che hanno attività con carattere prevalente di "service/supporto" e che, in quanto tali, riguardano marginalmente i processi direttamente produttivi

Allegato Tav.1-2

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Principali azioni di Piano



(1) La perdita netta inerziale rappresenta il risultato negativo che si determinerebbe in assenza di interventi su Ricavi e Costi

Linee guida del Piano Industriale 2004 - 2006

Principali azioni di Piano

- Attraverso l'implementazione degli interventi previsti dal Piano Industriale mirati sia all'incremento dei ricavi, sia alla riduzione dei costi, il Gruppo Alitalia si pone l'obiettivo di raggiungere un margine a livello di EBITDAR compreso nel range tra il 15% ed il 17%