



Audizione Commissari Straordinari

Commissione Speciale del Senato della Repubblica

17 Maggio 2018



INDICE

- **La procedura di Amministrazione Straordinaria**
- Il mercato di riferimento e il posizionamento di Alitalia
- Azioni intraprese nella gestione commissariale
- Risultati economico-finanziari
- Appendice

Alitalia SAI

- **Alitalia SAI** è stata costituita nel corso del 2014 ed ha iniziato la propria attività operativa a partire dal primo gennaio 2015.
- **Durante il 2015-2016, Alitalia ha registrato perdite di periodo che ne hanno progressivamente eroso il patrimonio netto.** Pertanto, nel corso degli **ultimi mesi del 2016**, si è reso necessario definire un articolato **piano di ristrutturazione** che prevedeva, tra l'altro, la modifica del piano industriale, una manovra finanziaria con i principali creditori finanziari e un intervento di ricapitalizzazione da parte della compagine azionaria.
- **Il piano di ristrutturazione è stato approvato dal CdA di Alitalia il 15 marzo 2017** ma la sua implementazione era condizionata al raggiungimento di un accordo anche con le **organizzazioni rappresentative dei lavoratori** in ordine ai livelli occupazionali e retributivi indicati nel piano stesso
- Le **organizzazioni sindacali hanno sottoscritto un "Verbale di Confronto" condizionato all'esito positivo delle consultazioni con i lavoratori (il "Referendum").** Tali consultazioni, conclusesi il 24 aprile 2017, hanno riportato l'**espressione del voto negativo dei lavoratori in ordine alle proposte contenute nel piano di ristrutturazione**
- A fronte del suddetto esito negativo delle consultazioni con i lavoratori, il **Consiglio di Amministrazione di Alitalia ha deliberato di procedere alla presentazione della domanda per l'ammissione di Alitalia alla procedura di Amministrazione Straordinaria**

Procedura di Amministrazione Straordinaria – tempistica 1/3

2017

2-12
Maggio

Ammissione di **Alitalia SAI** e di **Alitalia CityLiner** alla procedura di **Amministrazione Straordinaria***

Al fine di garantire la continuità delle operazioni, il **Governo ha concesso un prestito ponte oneroso di importo di € 600 milioni**

17 Maggio

Pubblicazione, previo rilascio delle necessarie autorizzazioni degli Organi di Vigilanza, del bando recante invito a manifestare interesse a partecipare ad una **procedura volta alla definizione degli indirizzi per la predisposizione del programma della procedura di amministrazione straordinaria**

5 Giugno

Scadenza termine per la presentazione di **manifestazioni di interesse** a partecipare alla procedura di cui sopra (33 manifestazioni ricevute)

19 Giugno

Ammissione alla dataroom di Fase 1 (15 soggetti interessati)

26 Giugno
– 21 Luglio

Due diligence Fase 1 e processo di Q&A (231 richieste di informazioni o documenti pervenute)

21 Luglio

Scadenza termine per la formulazione delle proposte non vincolanti per la definizione del programma della procedura di Amministrazione Straordinaria di Alitalia e CityLiner (13 manifestazioni ricevute)

1 Agosto

Pubblicazione, previo rilascio delle necessarie autorizzazioni da parte degli Organi di Vigilanza, del bando recante invito a manifestare interesse a partecipare alla **procedura di cessione delle attività aziendali di Alitalia e Cityliner** (Lotto Unico, Lotto Aviation e Lotto Handling)

*nel prosieguo "Alitalia"

Procedura di Amministrazione Straordinaria – tempistica 2/3

2017

7 Agosto

Ammissione alla dataroom di Fase 2 (13 potenziali investitori entrati tra il 7 Agosto e 15 Settembre)

7 Agosto –
16 Ottobre

Due diligence Fase 2 e processo di Q&A (835 richieste di informazioni o documenti pervenute, ca. 17.000 documenti caricati in dataroom e ca. 30 incontri di approfondimento)

16 Ottobre

Scadenza termine per la formulazione delle offerte vincolanti per l'acquisto dei complessi aziendali di Alitalia e Cityliner (7 plichi ricevuti)

Con D.L. 16 ottobre 2017 n. 148 il **Government ha esteso sino al 30 aprile 2018** il termine per il completamento della procedura di cessione e **incrementato di € 300 milioni il prestito oneroso**.

22
Dicembre

Previa acquisizione delle necessarie autorizzazioni da parte degli Organi di Vigilanza, i Commissari hanno avviato lo svolgimento di una **procedura negoziata** estesa a tutti i soggetti che, nell'ambito delle precedenti fasi procedurali, avevano a vario titolo manifestato interesse rispetto ai lotti oggetto di cessione

Procedura di Amministrazione Straordinaria – tempistica 3/3

2018

26 Gennaio

- I **Commissari straordinari hanno presentato al Ministero dello Sviluppo Economico il Programma** di cui all'art. 4, comma 2, DL 347/03.
- Lo stesso giorno è avvenuto il deposito innanzi alla sezione fallimentare del Tribunale di Civitavecchia della **“Relazione sulle cause di insolvenza”**

23 Marzo

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha **approvato il Programma dei Commissari Straordinari**

10 Aprile

Termine assegnato ai partecipanti alla procedura negoziata **per la formulazione di un'offerta vincolante di acquisto** dei complessi aziendali di Alitalia e Cityliner (**3 plichi ricevuti**)

27 Aprile

Con D.L. 27 aprile 2018 n. 38 **il Governo ha esteso sino al 31 ottobre 2018** il termine per il completamento della procedura di cessione e **prorogato al 15 dicembre 2018** il termine per il **rimborso dell'intero finanziamento statale pari a € 900 milioni**

Amministrazione Straordinaria: documenti pubblici e informative

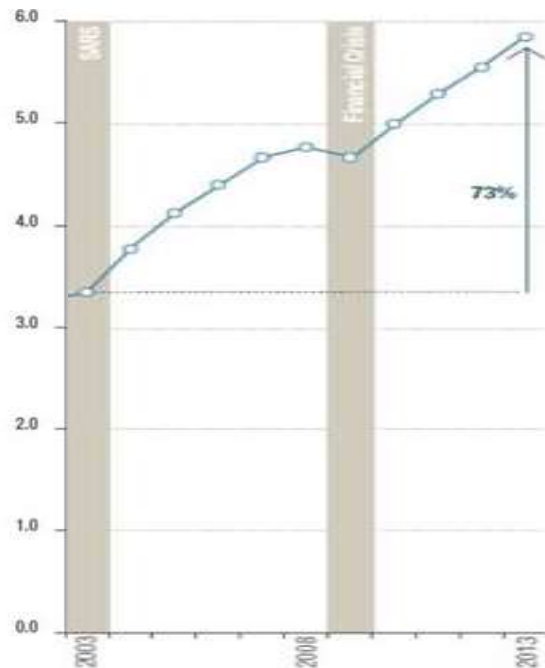
- **Tutta la documentazione inerente l'amministrazione straordinaria è disponibile sul sito internet: <http://www.amministrazionestraordinariaalitaliasai.com/>**
 - Decreti per l'ammissione all'AS e relative sentenze sullo stato d'insolvenza
 - Relazione illustrativa ex art. 2446/2447 cc al 28 febbraio 2017
 - Programma e Relazione sulle cause di insolvenza (ex art 4, comma 2, DL. n347 del 23/12/2003)
 - Bando di gara
 - Accesso al portale per l'insinuazione al passivo dei creditori
 - A partire dalla data di approvazione del Programma (23/3/2018) verranno redatte e rese disponibili le Relazioni Trimestrali ex art 61 D. Lgs 270/1999
- **Inoltre sono stati aggiornati i seguenti soggetti sulle tematiche di competenza:**
 - Commissioni di Camera e Senato (in particolare nell'ultima convocazione del Novembre/Dicembre 2017)
 - Comitato di Sorveglianza
 - ENAC
 - Ministero dello Sviluppo Economico
 - Ministero dei Trasporti
- **Dati e informazioni in merito all'andamento della procedura di amministrazione straordinaria saranno resi costantemente disponibili secondo le forme e con le modalità previste dalle applicabili disposizioni di legge, con l'intento di assicurare il massimo grado di trasparenza della procedura**

INDICE

- La procedura di Amministrazione Straordinaria
- **Il mercato di riferimento e il posizionamento di Alitalia**
- Azioni intraprese nella gestione commissariale
- Risultati economico-finanziari
- Appendice

Il mercato di riferimento in crescita dal 2003

Traffico globale annuale (RPK-Triloni)
2003-2013



Fonte: ICAO Airbus GMF

- **Forte crescita nel traffico passeggeri nel decennio 2003-2013**
 - +70% in valore assoluto nel numero di chilometri per passeggero pagante (RPK), nonostante il contesto macroeconomico non positivo

Crescita annua prevista da e per Europa
(%RPK)
2014-2033

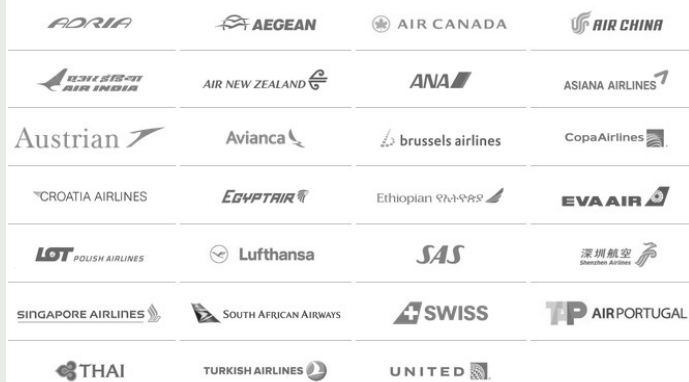
Flusso da/per Europa	Crescita annua %RPK	
	Airbus	Boeing
Europa (nazionale/intra)	3,2%	3,5%
Europa<->Nord America	3,0%	3,1%
Europa<->Medio Oriente	4,7%	5,4%
Europa<->Asia Pacifico	4,4%	5,3%
Europa<->America Latina	4,0%	4,9%
Europa<->Africa	4,5%	4,9%
Europa<->Russia (CIS)	5,8%	n.a.

Fonte: Elaborazioni su dati Airbus e Boeing

- **Nel periodo 2014-2033 si mantiene la crescita da/per Europa**

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

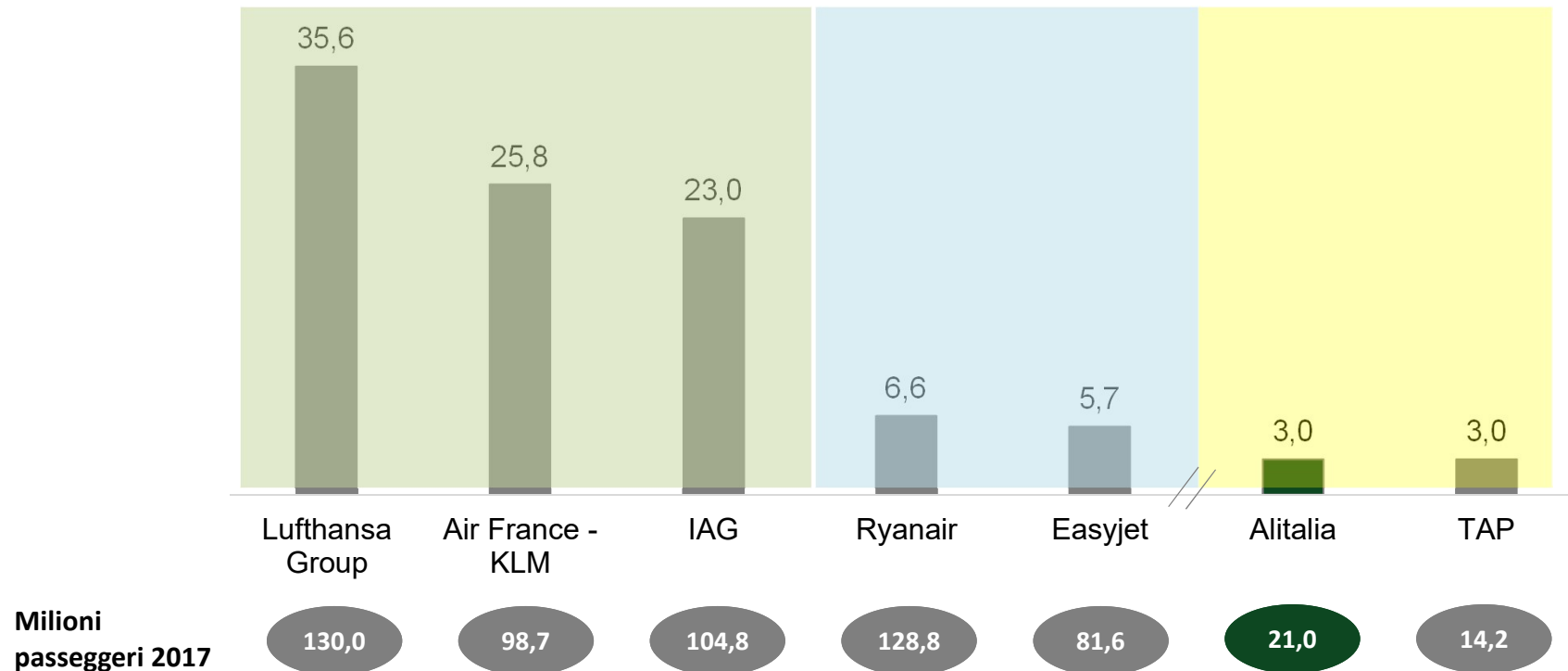
Principali Global Airline Alliances



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

Dimensioni e player del mercato europeo

Fatturato 2017 (€b)



Fonte: Annual Reports 2017

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

Principali vincoli e caratteristiche del mercato del trasporto aereo

- **Forte concentrazione** di produttori **aeromobili** (Airbus /Boeing), **motori** (es. General Electric / Rolls Royce / Pratt & Whitney) e **società di Leasing** (es. Gecas, AerCap, ...)
- **Diritti sorvolo regolamentati** con società monopoliste nazionali
- **Tariffe aeroportuali regolamentate**
- **Canali di distribuzione centralizzati** (*Global Distribution System*) per i vettori non Point to Point
- **Per le compagnie europee, limite del 49% del capitale per soggetti non EU**
- **Voli extra UE disciplinati da accordi bilaterali o Open Sky tra Stati**
- **Settore caratterizzato da una diversa articolazione dei servizi offerti dalle compagnie** (trasporto passeggeri, Cargo, Manutenzione, *Handling, Catering*, ecc..)
- **Presenza alleanze e accordi tra vettori aerei a livello globale** (es. *Star Alliance, Oneworld, SkyTeam*)

Struttura dei costi rigida

Il mercato italiano: scenario competitivo

La contendibilità del mercato italiano (tassi di crescita superiori al PIL)* è tra le più alte in Europa:

- i. Alta penetrazione delle low cost sul mercato domestico e intraeuropeo, anche grazie a incentivi**
- ii. Lungo raggio presidiato da legacy di altri Paesi tramite ampio feed su hub stranieri**
- iii. Molti aeroporti di medie dimensioni**

Penetrazione LCC in Europa - 1Q 2017

Paese	% Low Cost
Italia	47,2%
Francia	26,5%
Germania	24,1%
Spagna	45,5%
Regno Unito	45,4%

Fonte: SRS Analyzer, OAG, Enac, Center for aviation

* Periodo 2013-2017 Crescita passeggeri + 20%, crescita PIL +1,7% (Fonte: Assoaeroporti, Eurostat Real GDP Growth)

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

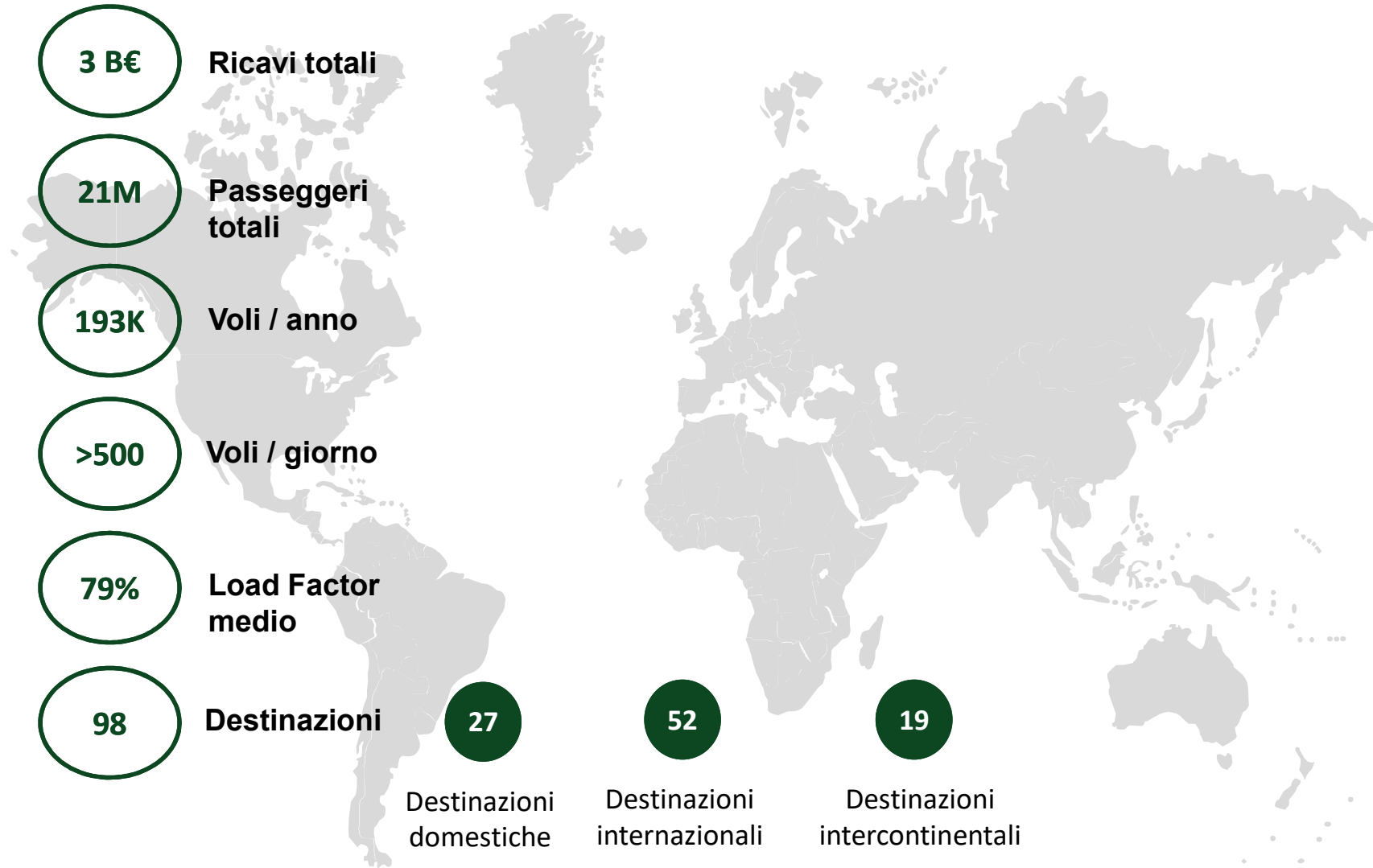
Rapporto domanda Origine e Destinazione (O&D) intercontinentale rispetto al servizio diretto

Germania	70%
Spagna	99%
Francia	74%
UK	76%
Italia	162%
Olanda	43%

Fonte: MIDT Sabre 2017

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

Alitalia – 3 miliardi di euro di ricavi con 21 milioni di passeggeri trasportati (dati 2017)



Note: Load factor Domestico 74%, Internazionale 77%, Intercontinentale 83%

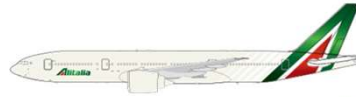


Alitalia –26 aeromobili a Lungo Raggio su una flotta complessiva di 118

Flotta al 15/05/2018

Lungo Raggio

12 B777 293/382 SEATS
BLOCK HOURS¹ 13.5



14 A330 256/262 SEATS
BLOCK HOURS 13.4

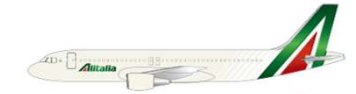


Breve / Medio Raggio

12 A321 200 SEATS
BLOCK HOURS 8.2



38 A320 171/174/180 SEATS
BLOCK HOURS 8.0



22 A319 144 SEATS
BLOCK HOURS 7.5



5 E190 100 SEATS
BLOCK HOURS 7.4



15 E175 88 SEATS
BLOCK HOURS 6.8



Totale 118	Proprietà 41	Leasing 77
12	6	6
14	1	13
12	5	7
38	13	25
22	12	10
5	2	3
15	2	13

Note

1. Block Hours: Ore volo per giorno calcolate sulla flotta media disponibile 2017

Età media flotta (anni)	
Alitalia	11,3
Air France KLM	11,0
IAG	11,4
Lufthansa	11,6

Fonte: Ascend



Alitalia – dati principali

Al 30 Aprile 2018 gli FTE Alitalia sono pari a 10.272*

30 APRILE 2018 FTE Tempo Indeterminato	Tot	Tot al netto della CIGS
STAFF Sede Centrale	1.397	990
Corporate	83	51
Risorse Umane	92	52
Finance & Acquisti	408	298
Information Technology	174	89
Commerciale & Revenue management	641	500
STRATEGY & OPERATIONS	8.875	8.021
Ground Operations	2.685	2.533
Ground Operations aree operative	2.578	2.452
Ground Operarions aree staff	106	82
Manutenzione	1.314	1.262
Strategy & Staff Operations	512	388
Piloti	1.380	1.233
Alitalia	1.199	1.052
Cityliner	181	181
Assistenti di volo	2.985	2.605
Alitalia	2.818	2.438
Cityliner	166	166
TOTALE	10.272	9.010

* Gli FTE sono calcolati su una base di 11.086 Headcount e risentono degli arrotondamenti per effetto dei part time

Alitalia – Elementi di rilievo

1. Flotta

- **Passata da 181 aeromobili nel 2008 a 118 nel 2018**
- **E' eterogenea (4 famiglie di aeromobili)**
- **Per il 65% è in leasing (73% sul lungo raggio)**

2. Risk management

- **La volatilità del prezzo del petrolio e del cambio Euro/Dollaro (entrambi attualmente in progressiva crescita) hanno un impatto rilevante sui conti delle compagnie aeree**

3. Struttura dei costi

- **Nel trasporto aereo parte dei costi sono legati a fattori esogeni e difficilmente comprimibili: carburante, diritti di sorvolo, tariffe aeroportuali**

4. Disponibilità di capitali

- **Il business del trasporto aereo è capital intensive**
- **Il continuo rinnovamento e manutenzione della flotta necessitano di importanti investimenti**
- **La capacità di stare sul mercato (fiducia dei passeggeri e degli stakeholders) è associata alla disponibilità di risorse finanziarie adeguate**

INDICE

- La procedura di Amministrazione Straordinaria
- Il mercato di riferimento e il posizionamento di Alitalia
- **Azioni intraprese nella gestione commissariale**
- Risultati economico-finanziari
- Appendice

Situazione in Alitalia all'inizio dell'Amministrazione Straordinaria

- **Andamento delle vendite e delle prenotazioni negativo, principalmente per crisi di fiducia**
- **Contratti svantaggiosi** (es. fuel hedging e leasing aeromobili)
- **Situazione delle relazioni industriali fortemente deteriorata**
- **Organizzazione complessa e processi inadeguati e "analogici"**
- **Sistemi informativi inadeguati al nuovo scenario digitale e con inefficienze operative e di costi**
- **Network da ottimizzare**

Principali aree di intervento

La **Gestione Commissariale** ha implementato azioni necessarie alla **salvaguardia dei ricavi, contenimento dei costi, incremento efficienza e gestione della liquidità**

In particolare, le azioni hanno riguardato:

- Ricavi
- Personale, Organizzazione e Processi
- Network & Flotta
- Costi
- Digitalizzazione dei processi
- IT
- Handling

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (1/8)

RICAVI

- ✓ **Incontri con i principali operatori della filiera del turismo italiani ed internazionali per ripristino fiducia in un contesto esterno negativo** (Air Berlin, Monarch)
- ✓ **Revisione della organizzazione e del management dell'area commerciale**, con l'obiettivo di razionalizzare e rendere la struttura più focalizzata sulla segmentazione dei Clienti, con attenzione ai target a più alto valore
- ✓ **Nuove campagne pubblicitarie** a giugno e ottobre 2017 – sulle stagioni estiva e invernale, le nuove rotte e sul ritorno del brand Magnifica (*finanziate in barter*)
- ✓ **Nuova strategia di revenue management** e relativa revisione organizzativa e manageriale della funzione
- ✓ **Rinnovo del sito web e della app**

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (2/8)

NETWORK & FLOTTA

- ✓ **Finalizzazione strategia di *Network*, senza aumentare il perimetro industriale e la flotta per l'offerta della stagione invernale 2017 ed estiva 2018, con gli obiettivi di:**
 - i. Presidio del mercato domestico con prodotto differenziato dai vettori cosiddetti "low cost"**
 - ii. Focus sul prodotto business con la definizione del prodotto "Alitalia Shuttle", una "navetta" sulle principali rotte business sui voli da/per Londra, con 6 frequenze giornaliere tra Milano Linate e London City e 2 tra Roma Fiumicino e Londra Heathrow**
 - iii. Mantenimento dei collegamenti internazionali sulle principali origini e destinazioni (Middle East, Russia, Nord Africa ed EU)**
 - iv. Ottimizzazione network Lungo Raggio (apertura Maldive e New Delhi nella stagione invernale '17; Johannesburg nella stagione estiva '18; Mauritius nella stagione invernale '18 a fronte della chiusura di Pechino da FCO e Abu Dhabi da FCO e MXP)**
 - v. Razionalizzazione delle rotte esistenti**
- ✓ **Incremento efficienza nell'utilizzo della flotta: 2018 vs. 2017 + 9% di utilizzo medio giornaliero degli aeromobili. Attualmente sono in flotta 118 aeromobili**

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (3/8)

ALTRI COSTI

- ✓ **Scioglimento** ex articolo 50 d.lgs. 270/1999 **dei contratti derivati relativi al rischio di cambio e del prezzo del carburante e successiva stipula di nuovi** previo rilascio delle necessarie autorizzazioni da parte degli Organi di Vigilanza (contratti di *hedging*)
- ✓ **Definizione della strategia di rinegoziazione dei contratti di *leasing***, con l'obiettivo di ridurre i canoni ed allinearli al valore di mercato
- ✓ **Analisi e revisione di tutti i capitoli di spesa e negoziazione dei termini contrattuali con i fornitori per ottenere efficienze di costo**
- ✓ **Internalizzazione delle attività e risorse connesse alla gestione operativa dei servizi di bordo** per migliorare la qualità del prodotto, il governo e l'efficienza dei processi ed il conseguimento di risparmi
- ✓ Ritorno alla gestione diretta delle attività commerciali relative al **trasporto merci** su tutto il network al fine di rilanciare il brand **Alitalia Cargo** in Italia e nel mondo
- ✓ **Ottimizzazione dei processi di manutenzione** e realizzazione di efficienze di costo attraverso **l'internalizzazione di alcune attività manutentive** con, in aggiunta, la valorizzazione di ca. 100 risorse in CIGS
- ✓ **Implementazione delle misure relative al contenimento del costo del lavoro attraverso la CIGS e ottimizzazione della struttura organizzativa**

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (4/8)

PERSONALE

- ✓ Ricostruzione delle relazioni industriali
- ✓ L'accordo raggiunto con le Organizzazioni Sindacali lo scorso 23 aprile prevede l'applicazione della CIGS per 1.480 FTE (*Full Time Equivalent*) così ripartiti:
 - i. 90 Comandanti
 - ii. 360 Assistenti di Volo
 - iii. 1.030 Personale di Terra
- ✓ L'accordo è relativo al periodo 1° Maggio – 31 Ottobre 2018
- ✓ Il regime di cassa integrazione sarà implementato sia a zero ore che a rotazione

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (5/8)

ORGANIZ- ZAZIONE

- ✓ **Razionalizzazione della struttura organizzativa di Alitalia** con gli obiettivi di semplificare la catena di comando, accorpate le responsabilità su processi contigui e aumentare il controllo del costo del lavoro
 - i. **Prima linea aziendale:** semplificazione con riduzione di 6 riporti diretti ai Commissari da 15 a 9 unità
 - ii. **Seconda, terza e quarta linea aziendale:** riduzione di circa 60 posizioni manageriali
 - iii. **Riduzione del numero di dirigenti, da 64 a 51:** 39 dirigenti usciti, 20 ingressi per garantire il turnover su posizioni chiave e 6 crescite interne per aumentare il livello di engagement e dare continuità al business, con il conseguimento di un risparmio di ca. 8 M€/anno

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (6/8)

IT

- ✓ **Efficientamento e ottimizzazione dell'area dei Sistemi Informativi:**
 - i. Miglioramento delle **performance** relative alla **disponibilità dei servizi** attraverso:
 - Implementazione del **Programma di Sicurezza** per la **protezione degli asset digitali aziendali** dai rischi di cybersecurity e per il **rispetto della compliance normativa**
 - Revisione (in corso d'opera) della **architettura dei sistemi informativi** in ottica di **efficientamento e semplificazione**
 - Rinnovamento delle **infrastrutture di telecomunicazione** dell'HUB di Fiumicino
 - ii. **Recupero del governo della qualità del servizio e ottimizzazione dei costi**, attraverso **rinegoziazione dei principali contratti** (es. Sabre, IBM)

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (7/8)

DIGITALIZAZIONE DEI PROCESSI

- ✓ **Trasformazione di Alitalia** verso un modello di **Azienda digitalmente abilitata a nuovi e più efficaci processi di business**:
 - i. Adozione di **un'unica piattaforma evoluta** a supporto della struttura commerciale per la **gestione di contratti Trade e Corporate**, con **riduzione dei costi infrastrutturali e incremento dell'efficienza operativa**
 - ii. **Potenziamento dei canali digitali** (Web, App) per la gestione dei clienti come leva per **disintermediare i canali indiretti**
 - iii. **Digitalizzazione dei processi aziendali interni e di relazione con le terze parti** (no carta a bordo, iter autorizzativi interni ed esterni, solo fatturazione elettronica per i fornitori, ...)
 - iv. **Piano per l'evoluzione degli strumenti a supporto della Gestione Operativa Voli**, con benefici in termini di riduzione costi, semplificazione della gestione, incremento dell'efficienza
 - v. Adozione di **un'unica piattaforma di gestione passeggeri sugli scali periferici** precedentemente serviti da soluzioni eterogenee, con **miglioramento del servizio offerto al cliente e possibilità di vendita di Servizi Ancillari**

Azioni principali intraprese dai Commissari Straordinari (8/8)

HANDLING E ALTRE INIZIATIVE

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

INDICE

- La procedura di Amministrazione Straordinaria
- Il mercato di riferimento e il posizionamento di Alitalia
- Azioni intraprese nella gestione commissariale
- **Risultati economico-finanziari**
- Appendice

Sintesi dei principali indicatori di performance

	u.d.m.	2016	2017	Delta	1° trim 2017	1° trim 2018	Delta
Passeggeri	n.	22.587.141	21.307.822	-5,7%	4.548.030	4.532.132	-0,3%
<i>Di cui lungo raggio</i>	n.	2.474.978	2.540.684	2,7%	523.156	569.005	8,8%
Load Factor	%	78,7%	78,7%	0,0pp	77,0%	77,4%	0,4pp
Valore medio del biglietto	€	107,9	115,3	6,9%	103,6	110,6	6,8%
Lunghezza media rotte	Km.	1.518	1.563	3,0%	1.511	1.548	2,4%
Yield	€c	6,9	6,9	0,5%	6,3	6,4	0,9%
RASK	€c	6,1	6,1	0,9%	5,6	5,6	0,7%
CASK	€c	7,4	7,3	-1,0%	8,5	7,3	-14,0%
Tasso di puntualità (15 minuti)	%	80,4%	83,6%	3,2 pp	86,9%	89,4%	2,5pp

Sintesi risultati economici e finanziari

	<u>Mag-Dic 2016</u>	<u>Mag-Dic 2017</u>	<u>Q1 2017</u>	<u>Q1 2018</u>
Ricavi	2.106	2.102	572	597
	Tenuta dei ricavi nonostante le forti turbolenze		Ricavi totali in crescita oltre il 4% (di cui ricavi passeggeri +6%)	
EBITDA¹	-190	-24	-228	-117
	Ridotte le perdite operative			

1 Esclusi ricavi e costi non ricorrenti (si veda la slide 34)

Risultati economici del primo trimestre dell'anno

M €	1° trim 2016		1° trim 2017		1° trim 2018		Delta 2018-2017	
Ricavi passeggeri	467	83,1%	471	82,4%	501	84,0%	30	6,4%
Altri ricavi	95	16,9%	101	17,6%	96	16,0%	-5	-5,1%
TOTALE RICAVI	562	100,0%	572	100,0%	597	100,0%	25	4,4%
Costi commerciali e di distribuzione	47	8,4%	48	8,4%	45	7,5%	-3	-6,9%
Carburante	155	27,5%	174	30,4%	153	25,6%	-21	-12,1%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	58	10,3%	57	10,0%	56	9,4%	-1	-2,3%
Manutenzione	77	13,7%	87	15,2%	75	12,5%	-12	-14,1%
Handling	30	5,3%	28	4,9%	26	4,3%	-2	-8,2%
Diritti e altri costi aeroportuali	55	9,7%	53	9,4%	51	8,6%	-2	-4,4%
Servizi in volo e costi di disruption	33	5,8%	33	5,7%	27	4,5%	-6	-18,5%
Costo del lavoro	147	26,1%	148	25,9%	138	23,1%	-11	-7,1%
Altri costi	80	14,2%	88	15,3%	81	13,5%	-7	-8,1%
EBITDAR (escluse poste non ricorrenti)	-118	-21,0%	-145	-25,4%	-54	-9,0%	91	
Leasing flotta	80	14,3%	83	14,5%	63	10,5%	-20	-24,1%
TOTALE COSTI	760	135,3%	800	139,9%	714	119,5%	-86	10,8%
EBITDA (escluse poste non ricorrenti)	-198	-35,3%	-228	-39,9%	-117	-19,5%	111	
Ammortamenti	36	6,5%	51	8,9%	51	8,5%	0	0,2%
EBIT (escluse poste non ricorrenti)	-235	-41,8%	-279	-48,7%	-167	-28,1%	111	
Ricavi (costi) non ricorrenti	31	5,5%	-1	-0,2%	-0	0,0%	1	-86,5%
EBITDAR dopo poste non ricorrenti	-87	-15,5%	-146	-25,6%	-54	-9,0%	92	
EBITDA dopo poste non ricorrenti	-167	-29,8%	-229	-40,1%	-117	-19,6%	112	
EBIT dopo poste non ricorrenti	-204	-36,3%	-280	-48,9%	-168	-28,1%	112	

Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)

Risultati economici del periodo maggio-dicembre (2017 post AS)

M €	mag - dic 2016		mag - dic 2017		Delta	
Ricavi passeggeri	1.788	84,9%	1.785	84,9%	-3	-0,2%
Altri ricavi	318	15,1%	317	15,1%	-1	-0,2%
TOTALE RICAVI	2.106	100,0%	2.102	100,0%	-4	-0,2%
Costi commerciali e di distribuzione	157	7,5%	135	6,4%	-22	-13,8%
Carburante	502	23,8%	468	22,3%	-34	-6,8%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	182	8,7%	174	8,3%	-8	-4,6%
Manutenzione	209	9,9%	206	9,8%	-4	-1,7%
Handling	88	4,2%	80	3,8%	-7	-8,5%
Diritti e altri costi aeroportuali	167	7,9%	156	7,4%	-11	-6,7%
Servizi in volo e costi di disruption	113	5,4%	91	4,3%	-22	-19,4%
Costo del lavoro	421	20,0%	404	19,2%	-18	-4,2%
Altri costi	239	11,4%	222	10,6%	-17	-7,2%
EBITDAR (escluse poste non ricorrenti)	26	1,2%	166	7,9%	140	537,6%
Leasing flotta	216	10,2%	189	9,0%	-26	-12,3%
TOTALE COSTI	2.296	109,0%	2.126	101,1%	-170	-7,4%
EBITDA (escluse poste non ricorrenti)	-190	-9,0%	-24	-1,1%	166	-87,5%
Ammortamenti	117	5,5%	144	6,9%	28	23,6%
EBIT (escluse poste non ricorrenti)	-307	-14,6%	-168	-8,0%	139	-45,2%
Ricavi (costi) non ricorrenti	193	9,2%	55	2,6%	-139	-71,8%
EBITDAR dopo poste non ricorrenti	219	10,4%	220	10,5%	1	0,4%
EBITDA dopo poste non ricorrenti	4	0,2%	31	1,5%	27	777,0%
EBIT dopo poste non ricorrenti	-113	-5,4%	-113	-5,4%	-0	0,2%

Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)

Risultati economici annuali proforma

M €	2016		2017		2017 ante AS		2017 post AS	
Ricavi passeggeri	2.436	84,6%	2.458	84,3%	673	82,8%	1.785	84,9%
Altri ricavi	444	15,4%	457	15,7%	140	17,2%	317	15,1%
TOTALE RICAVI	2.880	100,0%	2.915	100,0%	813	100,0%	2.102	100,0%
Costi commerciali e di distribuzione	222	7,7%	201	6,9%	66	8,1%	135	6,4%
Carburante	709	24,6%	708	24,3%	241	29,6%	468	22,3%
Diritti di sorvolo e controllo traffico aereo	260	9,0%	253	8,7%	78	9,6%	174	8,3%
Manutenzione	290	10,1%	335	11,5%	129	15,9%	206	9,8%
Handling	128	4,4%	118	4,1%	38	4,7%	80	3,8%
Diritti e altri costi aeroportuali	242	8,4%	228	7,8%	72	8,8%	156	7,4%
Servizi in volo e costi di disruption	159	5,5%	142	4,9%	51	6,2%	91	4,3%
Costo del lavoro	620	21,5%	601	20,6%	198	24,3%	404	19,2%
Altri costi	348	12,1%	343	11,8%	121	14,8%	222	10,6%
EBITDAR (escluse poste non ricorrenti)	-98	-3,4%	-15	-0,5%	-180	-22,2%	166	7,9%
Leasing flotta	321	11,2%	298	10,2%	109	13,4%	189	9,0%
TOTALE COSTI	3.299	114,6%	3.228	110,7%	1.102	135,6%	2.126	101,1%
EBITDA (escluse poste non ricorrenti)	-419	-14,6%	-313	-10,7%	-289	-35,6%	-24	-1,1%
Ammortamenti	166	5,8%	213	7,3%	69	8,5%	144	6,9%
EBIT (escluse poste non ricorrenti)	-585	-20,3%	-526	-18,0%	-358	-44,1%	-168	-8,0%
Ricavi (costi) non ricorrenti	226	7,8%	30	1,0%	-25	-3,0%	55	2,6%
EBITDAR dopo poste non ricorrenti	128	4,4%	15	0,5%	-205	-25,2%	220	10,5%
EBITDA dopo poste non ricorrenti	-194	-6,7%	-283	-9,7%	-314	-38,6%	31	1,5%
EBIT dopo poste non ricorrenti	-360	-12,5%	-496	-17,0%	-383	-47,1%	-113	-5,4%

Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)

Sintesi dei principali risultati economici degli ultimi esercizi

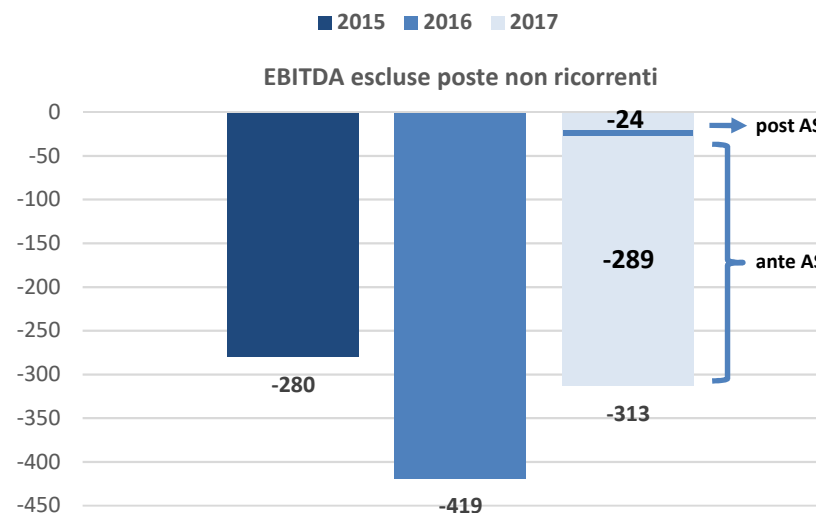
M €	2015	2016	2017 ante AS	2017 post AS	2017
EBITDA escluse poste non ricorrenti	-280	-419	-289	-24	-313
EBITDA	-25	-194	-314	31	-283

Principali impatti non ricorrenti:

2015: vendita AZ Loyalty (194 M€) e aeromobili di proprietà (26 M€), liberazione accantonamenti precedente esercizio (36 M€)

2016: vendita slot (39 M€), contributo marketing Etihad (22 M€), liberazione accantonamenti precedente esercizio (46 M€), modifica policy prepagato (50 M€)

2017: recupero rimborso assicurativo (35 M€)



Nota: I prospetti 2017/2018 sono stati predisposti con criteri di continuità aziendale e quindi sono comparabili con i dati del 2016 che non sono stati approvati dai competenti organi societari (Bilancio 2016 non approvato). PWC sta svolgendo attività di verifica, tuttora in corso, sui prospetti relativi al periodo di Amministrazione Straordinaria (a partire da Maggio 2017)

FLUSSI DI CASSA

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	ANTE A.S. (a+b+c)	POST A.S.
<i>M€</i>	2015	2016	gen - apr '17	gen 2015 - apr 2017	mag 2017 - apr 2018
Cassa iniziale	446	504	146	446	83
EBITDA&Taxes ¹	-256	-240	-347	-843	-164
Δ WC e fondi	267	136	355	759	361
Investimenti netti	-300	-253	-96	-648	-142
Δ Depositi	-13	21	-1	6	-145
Δ Maintenance reserve	-37	-76	-29	-142	-43
Free Cash Flow	-339	-412	-118	-868	-132
Free Cash Flow netto depositi	-326	-442	-117	-874	13
Nuovo debito	931	189	149	1.269	900
Servizio del debito e Δ restricted ²	-534	-135	-95	-765	-82
Cassa finale	504	146	83	83	769

1 Include rettifica partite non monetarie

2 include rate su aeromobili di proprietà e leasing finanziari, oltre alla variazione della consistenza della restricted cash

Nota: la ricostruzione dei flussi di cassa è stata effettuata sulla base delle risultanze di Tesoreria e Gestionali

INDICE





- La procedura di Amministrazione Straordinaria
- Il mercato di riferimento e il posizionamento di Alitalia
- Azioni intraprese nella gestione commissariale
- Risultati economico-finanziari
- **Appendice**

TAP Portugal

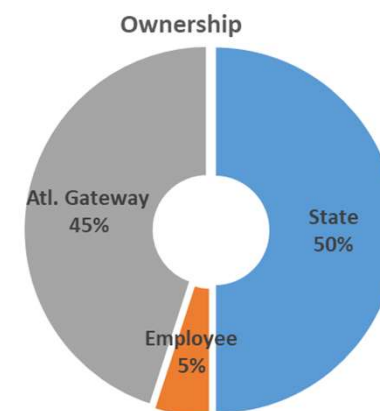
Operational	2017
Passeggeri (mln)	14,2
di cui intercont	~2,5
Lunghezza media rotte (km)	2.565
Load Factor	81,4%

Economics	2017
Revenues mld €	2.970
EBITDA mln €	173
EBIT mln €	107
EBIT (net of non recurring) mln €	n.a.

EMPLOYEE

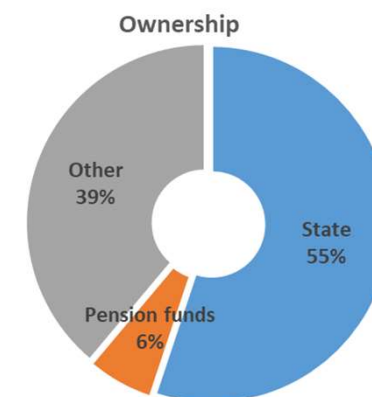
12.900		totale
5.165		volo
1.840		maintenance
422		trasversal (head quarter ecc)
2.396		handling
3.042		remaining companies

Fleet	69+23*		
Lungo raggio	21	A330	17
		A340	4
Medio corto raggio	48	A319	22
		A320	22
		A321	4
Regional* (remaining companies)	13 Portugalia + 10 White Airways		



Finnair

Operational	2017	Economics	2017
Passeggeri (mln)	11,9	Revenues mld €	2.568
<i>di cui intercont</i>	~2,8	EBITDA mln €	300
Lunghezza media rotte (km)	2.500	EBIT mln €	225
Load Factor	80,5%	EBIT (net of non recurring) mln €	170



EMPLOYEE

5.526



Fleet	55		
Lungo raggio	19	A350	11
		A330	8
Medio corto raggio	36	A319	8
		A320	10
		A321	18
Regional	0		

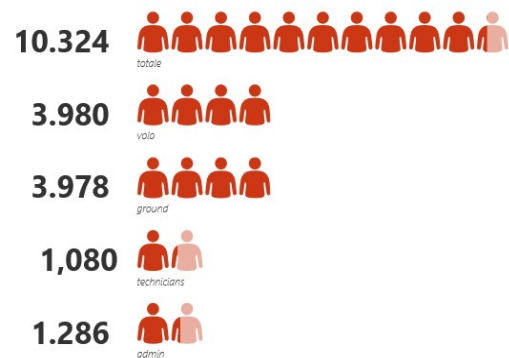
SAS

Operational	2017
Passeggeri (mln)	30
di cui intercont	~2,1
Lunghezza media rotte (km)	1.250
Load Factor	75,5%

Economics*	2017
Revenues mld €	4.400
EBITDA mln €	395
EBIT mln €	225
EBIT (net of non recurring) mln €	123

* Conversione in € con cambio euro corona svedese= 9,7

EMPLOYEE



Fleet	157		
Lungo raggio	16	A340	8
		A330	8
Medio corto raggio	102	A319	4
		A320	23
		A321	8
		B737	67
Regional	39	ATR72	8
		CRJ	31

