

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 15 MARZO 2008

- **Il Consiglio di Amministrazione di ALITALIA – Linee Aeree Italiane S.p.A. ha deliberato all’unanimità di accettare l’Offerta vincolante di Air France-KLM e di concludere il relativo Contratto.**
- **Il Contratto prevede, tra l’altro, il lancio da parte di Air France-KLM, a valle della formale comunicazione (ai sensi dell’articolo 102 del T.U.F.) di:**
 - **un’offerta pubblica di scambio sul 100% delle azioni di Alitalia in base alla quale viene proposto di permutare n. 160 azioni Alitalia possedute con una azione Air France-KLM**
 - **un’offerta pubblica di acquisto sul 100% delle obbligazioni convertibili Alitalia ad un prezzo unitario di Euro 0,3145, pari al prezzo di mercato del 14 marzo 2008.**
- **A valle dell’integrazione nel Gruppo Air France-KLM, Alitalia beneficerà di un’efficiente, competitiva e ampia copertura del mercato, che ne rafforzerà il posizionamento quale gruppo leader nel mondo, in grado di offrire ai propri clienti una vasta scelta di destinazioni.**
- **Nel nuovo assetto industriale, Alitalia continuerà a beneficiare dell’appartenenza all’alleanza globale SkyTeam, offrirà una vasta gamma di servizi nel migliore interesse dei propri clienti e riacquisirà alcune attività attualmente svolte da Alitalia Servizi.**
- **Analogamente a quanto avviene per Air France e KLM, Alitalia, oltre alla sua identità italiana, manterrà i propri marchio, logo e livrea che svilupperà, in coerenza con i prodotti offerti dal nuovo Gruppo allargato. E’ nell’interesse commerciale del Gruppo dare al marchio di ciascun vettore un adeguato *standing* coerente con le aspettative dei clienti.**
- **Il Consiglio di Amministrazione ha, altresì, deliberato di approvare un nuovo piano triennale (il “Piano Industriale 2008-2010”) che costituisce per Air France-KLM presupposto essenziale per la realizzazione del progetto di integrazione.**
- **Il Contratto non é immediatamente efficace in quanto soggetto a talune condizioni sospensive, da verificarsi tutte entro il 31 marzo 2008.**

- **Successivamente al completamento con successo delle offerte, Alitalia delibererà un aumento di capitale per un miliardo di euro da offrire in opzione a tutti gli azionisti ed ai portatori di obbligazioni convertibili, ad un prezzo da definire, interamente garantito da Air France-KLM.**
- **Il Piano Industriale 2008-2010, che si pone in stretta continuità con il Piano di Sopravvivenza/Transizione approvato nel settembre 2007, prevede una iniziale fase di ristrutturazione e risanamento seguita da una fase di rilancio e sviluppo a partire dal 2010 attraverso l'avvio del rinnovo della flotta.**
- **Il Piano 2008-2010, costruito su base *stand alone*, prevede un importante *turn-around* economico, con un margine operativo positivo nel 2010.**
- **Le sinergie derivanti dall'integrazione nel Gruppo Air France-KLM consentiranno alla Compagnia di migliorare i risultati operativi di piano e, nel medio-lungo termine, di conseguire margini di EBITDAR e di EBIT in linea con quelli dei principali operatori europei.**

Il Consiglio di Amministrazione di ALITALIA – Linee Aeree Italiane S.p.A. si è riunito oggi sotto la presidenza del dott. Maurizio Prato per la valutazione dell'Offerta vincolante inviata alla Società da parte di Air France-KLM in data 14 marzo u.s.. Tale Offerta è sottoposta ad una serie di condizioni di efficacia da verificarsi entro il 31 marzo 2008. I presupposti strategici e le caratteristiche tecniche e finanziarie dell'Offerta sono di seguito rappresentati.

Il Consiglio di Amministrazione ha svolto un ampio ed approfondito esame dell'Offerta e ha preso atto delle considerazioni formulate dagli Advisor. In particolare, l'Organo amministrativo ha effettuato la valutazione dei contenuti dell'Offerta vincolante anche alla luce del deteriorato scenario di riferimento di congiuntura economica e del trasporto aereo, dello stato di criticità della situazione aziendale e delle alternative prospettabili.

Nel quadro di quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato all'unanimità di accettare la proposta di Air France-KLM e di dare mandato al Presidente di sottoscrivere la lettera di accettazione ; ha, infatti, ritenuto che la proposta possa offrire alla Società la soluzione appropriata per la salvaguardia del complessivo patrimonio della Compagnia e per promuoverne un rapido e duraturo risanamento ed uno sviluppo nel lungo termine, grazie anche al beneficio delle sinergie derivanti dall'integrazione con il gruppo *leader* mondiale del trasporto aereo.

Il Consiglio di Amministrazione ha conseguentemente deliberato di approvare un nuovo piano triennale (il "Piano Industriale 2008-2010"). Tale piano è stato predisposto da

Alitalia utilizzando come base il *Piano di Transizione/Sopravvivenza* e facendo propri gli esiti della trattativa in esclusiva svolta con Air France-KLM per il risanamento ed il rilancio della Compagnia nel contesto dell'integrazione con il gruppo franco-olandese.

In coerenza con la delibera assunta il Presidente ha firmato la lettera di accettazione del contratto.

PREMESSA STRATEGICA DELL'OPERAZIONE

Lo scenario ed il contesto competitivo del trasporto aereo sono sempre più velocemente orientati verso forme di integrazione e concentrazione in un ridottissimo numero di *hub carrier*, che consentono il raggiungimento di alcuni importanti vantaggi:

- massa critica superiore, che consente di beneficiare in misura molto rilevante di economie di scala sia per i costi che per i ricavi e rende il vettore meno vulnerabile alle elevate ciclicità e volatilità tipiche dell'industria;
- accesso a sinergie molto significative e stabili nel tempo, non disponibili attraverso forme tradizionali di alleanza tra compagnie aeree.

In tale contesto, l'industria del trasporto aereo sempre di più lascia spazi solo di "nicchia" a vettori tradizionali che, ancorché efficienti, siano di dimensioni limitate ed operino su base "*stand alone*".

L'industria del trasporto aereo è oggi caratterizzata da una fase ciclica di flessione, acuita dal consistente aumento del costo del carburante registrato nel corso degli ultimi mesi e dal generale deterioramento della situazione macro-economica.

Alitalia sta attraversando uno stato di forte criticità con una conseguente progressiva erosione dei mezzi propri e della liquidità aggravata da tale contesto. La Società ha in più occasioni confermato, non ultima quella dell'approvazione del Budget 2008, l'esigenza di un consistente aumento di capitale e la necessità di ridurre in modo significativo le perdite e l'erosione del patrimonio attraverso forti azioni di discontinuità strategica e gestionale.

Il *Piano di Sopravvivenza/Transizione*, approvato dalla Società nel settembre 2007, conteneva tali azioni di discontinuità attraverso la definizione di un nuovo network con la sospensione dell'attività sulle rotte in forte perdita ed il conseguente ridimensionamento della flotta. Premessa strategica fondamentale di tale piano era la non perseguibilità di qualsiasi tentativo di posizionamento autonomo della Compagnia al di fuori di un'integrazione industriale e finanziaria con un forte operatore del trasporto aereo in grado di generare sinergie.

A valle dell'approvazione del *Piano di Sopravvivenza/Transizione*, la Società ha quindi avviato la ricerca di un *partner* che condividesse l'esigenza fondamentale di favorirne il risanamento, il rilancio e lo sviluppo.

Il 6 dicembre 2007, Air France-KLM ha presentato un'offerta non vincolante per la possibile integrazione con Alitalia

Il 21 dicembre 2007, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di ritenere la proposta non vincolante di Air France-KLM adeguata ad offrire alla Società la soluzione appropriata per la salvaguardia del complessivo patrimonio della Compagnia e per promuovere il suo rapido e duraturo risanamento, e di avviare un periodo di negoziazione in esclusiva.

Il Piano Industriale 2008-2010, predisposto durante il periodo di trattativa in esclusiva (iniziato il 18 gennaio 2008 e terminato il 14 marzo 2008), è costruito su base *stand alone* e nel presupposto dell'effettiva esecuzione di un aumento di capitale di un miliardo di euro. Tale piano è la base su cui si innesteranno le sinergie derivanti dall'integrazione della Società nel Gruppo Air France-KLM.

Per Air France-KLM, l'approvazione di tale piano costituisce presupposto essenziale all'ingresso di Alitalia nel Gruppo franco-olandese.

L'OFFERTA DI AIR FRANCE-KLM

Razionale strategico dell'operazione

Il nuovo gruppo ("Gruppo Allargato") sarà caratterizzato da un'efficiente, competitiva e ampia copertura del mercato europeo, che ne rafforzerà il posizionamento quale Gruppo *leader* mondiale, in grado di offrire ai propri clienti una vasta scelta di destinazioni.

Il disegno di rete integrato delle tre compagnie poggia su principi condivisi e sui tre *hub* intercontinentali di Amsterdam, Parigi e Roma e sarà strutturato su flussi di traffico coerenti con le dimensioni rispettive degli *hub*.

Nel nuovo assetto industriale Alitalia:

1) continuerà ad avere un ruolo autonomo, alla pari di Air France e KLM;

- 2) beneficerà dell'appartenenza all'alleanza globale SkyTeam;
- 3) offrirà una vasta gamma di servizi nel migliore interesse dei propri clienti;
- 4) gestirà direttamente alcune attività attualmente svolte da Alitalia Servizi.

L'integrazione di Alitalia all'interno del Gruppo Air France-KLM consentirà:

- un'offerta di prodotto in linea con le caratteristiche del contesto economico ed industriale italiano coerente con la forza economica e la capacità di esportazione del paese;
- un'offerta completa di servizi per la clientela *corporate* italiana;
- la possibilità di accesso per tutti i clienti Alitalia ad un'unica struttura tariffaria comune alle compagnie del Gruppo ("*combinabilità delle tariffe*");
- l'accesso per tutti i clienti Alitalia al programma *frequent flyer* leader nel mondo, caratterizzato da un crescente numero dei propri *partner*;
- il miglioramento dei servizi di bordo e a terra.

Nell'ambito dell'integrazione, Alitalia perseguirà il recupero del suo posizionamento di leader nel mercato italiano e sui flussi internazionali da e per l'Italia, sviluppando una strategia di crescita profittevole.

Con il supporto di Air France-KLM, Alitalia rafforzerà la propria posizione di vettore di bandiera italiano beneficiando di sinergie nelle principali aree del proprio modello di *business* (Vendite e Distribuzione, *Network* e *Revenue Management*, *Frequent Flyer Program*, Gestione della flotta e degli acquisti).

Il marchio di Alitalia e la sua identità italiana continueranno ad essere valori fondamentali della Compagnia e saranno ulteriormente sviluppati a beneficio del Gruppo.

Nel nuovo assetto industriale si prevede inoltre la reinternalizzazione da parte di Alitalia di alcune attività in ambito manutentivo e di *ground-handling* (incluse le relative professionalità e tecnologie) oggi nel perimetro di Alitalia Servizi. Tali attività sono ritenute importanti nella gestione operativa quotidiana del *business* e nei rapporti diretti con la clientela.

Tale riassetto è coerente con l'obiettivo di significativo miglioramento della qualità del servizio posto alla base del rilancio di Alitalia all'interno del nuovo Gruppo Air France-KLM.

Le caratteristiche tecniche dell'offerta

Il contratto conseguente all'accettazione dell'Offerta non é immediatamente efficace in quanto soggetto a talune condizioni sospensive, da verificarsi tutte entro il 31 marzo 2008. Tale contratto, una volta efficace, prevede al verificarsi di talune ulteriori condizioni, il lancio di una offerta pubblica di scambio su tutte le azioni di Alitalia e una offerta pubblica di acquisto sul 100% delle obbligazioni convertibili a scadenza 2010. La formale comunicazione (ai sensi dell'articolo 102 del T.U.F) della decisione di lanciare le offerte, è quindi subordinata al verificarsi delle predette ulteriori condizioni.

Come è usuale, allorché il controllo della società oggetto di tali offerte è detenuto da un unico soggetto, al Ministero dell'Economia e delle Finanze viene richiesto di dare il suo impegno ad aderire alle offerte pubbliche prima ancora che le stesse siano lanciate, giacché sarebbe inutile procedere nell'operazione nella consapevolezza che la stessa non possa avere successo. Nel rispetto delle previsioni del T.U.F., ed al fine di rispettare i principi di trasparenza e non discriminazione, cui il Ministero dell'Economia e delle Finanze è tenuto, l'impegno preventivo richiesto allo stesso Ministero perderà ogni effetto in presenza di offerte pubbliche concorrenti migliorative a cui il Ministero abbia ritenuto di aderire.

Oltre a quella suddetta, sono, inoltre previste le seguenti condizioni sospensive :

- il raggiungimento di un accordo con le organizzazioni sindacali, sia con riguardo ai dipendenti di Alitalia sia a quelli di Alitalia Servizi, essendo la piena cooperazione dei dipendenti cruciale per il successo del rilancio della Compagnia;
- il rilascio di un impegno scritto da parte della competente Autorità governativa a mantenere il portafoglio attuale dei diritti di traffico di Alitalia, a continuare a gestire con modalità trasparenti e non discriminatorie ogni futura richiesta da parte di Alitalia per diritti di traffico ed a fornire cooperazione ed assistenza nel caso dell'insorgenza di difficoltà relative ai diritti di traffico di Alitalia con Paesi extracomunitari; tali aspetti risultano, peraltro, già salvaguardati dalla Convenzione sottoscritta con l'ENAC il 14 marzo u. s..
- la sottoscrizione di un accordo tra Alitalia e Aeroporti di Roma S.p.A. sui livelli di servizio necessari per l'attuazione del Business Plan 2008-2010
- la definizione di un accordo tra Alitalia, Fintecna ed Alitalia Servizi, per quanto di rispettiva competenza, che preveda la reinternalizzazione in Alitalia di alcuni settori di attività e la rinegoziazione di alcune clausole dei contratti di servizio. A sottolineare la valenza strategica della reinternalizzazione di alcune aree di attività, il raggiungimento di un accordo sindacale con riguardo ai dipendenti di Alitalia Servizi é una condizione sospensiva posta nell'interesse di entrambe le parti, legando in tal modo il completamento dell'operazione nel suo disegno complessivo.
- L'individuazione di una soluzione che consenta l'eliminazione per Alitalia del rischio relativo al contenzioso in essere con la Società SEA.

Infine, nel contesto della finalizzazione della negoziazione con Air France-KLM, si è accertata la necessità di assicurare flessibilità finanziaria per far fronte all'allungamento dei tempi di attuazione dell'integrazione e dell'esecuzione dell'aumento di capitale e allo slittamento dei tempi di dismissione di *asset* non strategici prevista a *budget*. Conseguentemente, è stata prevista quale ulteriore condizione di efficacia del contratto, che il Ministero dell'Economia e delle Finanze conceda ad Alitalia una linea di credito da rimborsarsi subito dopo l'esecuzione dell'aumento di capitale.

Successivamente ai contatti avviati con l'Azionista di riferimento quest'ultimo ha manifestato la disponibilità a promuovere le azioni necessarie alla concessione di tale linea di credito purchè la proposta vincolante presentata da parte di Air France-KLM risulti completamente efficace anche a seguito di una valutazione positiva espressa da parte dello stesso Ministero.

Verificatesi tutte le condizioni di efficacia, è previsto che, subordinatamente al realizzarsi delle condizioni di *filing* nel seguito descritte, Air France-KLM effettui la formale comunicazione (ai sensi dell'articolo 102 del T.U.F.), della decisione di lanciare due distinte offerte pubbliche, rivolte, rispettivamente, a tutti gli azionisti ed a tutti gli obbligazionisti di Alitalia, e proceda al deposito dei relativi documenti presso la Consob alle seguenti condizioni:

- (i) un'offerta volontaria di scambio per tutte le azioni Alitalia (l'"Offerta di Scambio") in base alla quale a ciascuno degli azionisti di Alitalia viene proposto di permutare n. **160 azioni Alitalia possedute con una azione Air France KLM**; e
- (ii) un'offerta volontaria per l'acquisto per tutte le obbligazioni convertibili Alitalia (l'"Offerta di Acquisto" e congiuntamente con l'Offerta di Scambio, le "Offerte") in base alla quale a ciascuno degli obbligazionisti viene proposto di vendere le obbligazioni possedute ad **un prezzo unitario di Euro 0,3145**, pari al prezzo di mercato del 14 marzo 2008.

La decisione di Air France-KLM di lanciare le Offerte diverrà attuale e, conseguentemente il lancio delle stesse Offerte avverrà solo qualora si siano verificate le condizioni di *filing* di seguito elencate:

- assenza di un grave inadempimento, da parte di Alitalia, delle obbligazioni assunte in base al Contratto e a cui non sia stato posto rimedio entro quattro settimane da una richiesta scritta di Air France-KLM;
- assenza di un "*material adverse change*" con riferimento ad Alitalia;
- il Governo italiano, come organo collegiale, non dovrà aver assunto alcuna decisione formale o fatto alcun pubblico annuncio che sia fortemente contrario all'operazione;
- la Commissione Europea dovrà essersi pronunciata a favore dell'operazione, anche se con decisione che richieda il soddisfacimento di alcune condizioni che siano ragionevolmente accettabili per Air France-KLM;
- il periodo di attesa previsto dalla regolamentazione antitrust statunitense dovrà essere spirato;

- tutti gli impegni previsti nel Contratto dovranno essere stati rispettati e le assunzioni espressamente qualificate come essenziali dovranno essersi verificate;
- con riferimento al contenzioso con SEA, qualora la condizione di efficacia si sia verificata a mezzo di un decreto legge, che lo stesso sia stato convertito.

Dette condizioni dovranno permanere fino al rilascio del nulla osta alla pubblicazione dei documenti di offerta; venendo meno le suddette condizioni, le Offerte potranno essere ritirate. Successivamente al rilascio del nulla osta alla pubblicazione delle Offerte, le suddette condizioni diverranno condizioni di efficacia delle Offerte medesime.

Il documento di offerta conterrà talune usuali condizioni di efficacia, sia con riguardo all'Offerta di Scambio, sia con riguardo all'Offerta di Acquisto, che sono soggette al raggiungimento di **una soglia di adesione, per le azioni, superiore al 49,9% delle azioni** Alitalia prima della scadenza del periodo di adesione e, **per le obbligazioni, al 62%** del totale delle obbligazioni emesse. Dette soglie, peraltro, saranno raggiunte con la sola adesione del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'Offerta di Acquisto è infine condizionata al successo dell'Offerta di Scambio.

Il contratto prevede che, successivamente al completamento con successo delle offerte, Alitalia deliberi **un aumento di capitale per euro 1.000.000.000,00 (un miliardo)** da offrire in opzione a tutti gli azionisti ed ai portatori di obbligazioni convertibili, ad un prezzo da definire a ridosso dell'operazione, tenendo conto del prezzo dell'offerta pubblica di scambio. **Air France-KLM si è impegnata** a sottoscrivere e liberare tutte le azioni, e perciò sia **ad esercitare tutti i diritti di opzione ad essa spettanti, sia a sottoscrivere l'intera porzione di aumento eventualmente rimasta inoptata.**

Qualora le Offerte abbiano successo e, dunque, Air France KLM divenga titolare della partecipazione di controllo di Alitalia, verranno poste in essere, al fine di preservare i diritti di traffico su linee extracomunitarie, una serie di operazioni rivolte a creare una particolare struttura di controllo idonea a qualificare Alitalia, anche nell'ambito del gruppo Air France-KLM, come vettore italiano.

Ai sensi del contratto, Air France-KLM si è impegnata a rispettare, per un periodo di 5 anni, alcune garanzie (le "Assurances") tese a preservare gli interessi di lungo termine di Alitalia e Air France-KLM. Tali *Assurances* sono assunte a favore dello Stato Italiano e / o di Alitalia. Il rispetto di tale impegno, per alcune delle *Assurances*, è subordinato alla condizione che lo Stato italiano mantenga l'attuale portafoglio dei diritti di traffico di Alitalia, continui a gestire con modalità trasparenti e non discriminatorie ogni futura richiesta da parte di Alitalia per diritti di traffico e fornisca cooperazione ed assistenza nel caso dell'insorgenza di difficoltà con paesi extraeuropei, in particolare nel caso in cui i diritti di traffico di Alitalia possano essere pregiudicati o possa essere ostacolato l'accesso al mercato (tale condizione verrà meno quando la struttura di controllo sopra descritta venga meno); talune *Assurances* relative al *network* saranno altresì sospese ove non vi fosse un adeguato sviluppo da parte di Aeroporti di Roma S.p.A. e delle autorità

del controllo del traffico aereo delle necessarie infrastrutture e *facilities* a Roma Fiumicino.

Il controllo del rispetto delle *Assurances* è affidato ad una Fondazione di diritto olandese che sarà gestita da un consiglio di amministrazione composto da tre membri indipendenti designati, rispettivamente, uno da Air France-KLM, uno da Alitalia (prima che la stessa sia controllata da Air France-KLM), ed il terzo di comune accordo dai primi due, i quali renderanno, a maggioranza, pareri vincolanti per Alitalia in modo da garantire il rispetto delle *Assurances*.

Le *Assurances* garantite da parte di Air France-KLM nei confronti dello Stato italiano, considerando in ogni momento gli interessi di Alitalia e del Gruppo Allargato e dei suoi azionisti, prevedono:

quanto alla Governance:

- La nomina nel consiglio di amministrazione di Air France-KLM di un addizionale consigliere di nazionalità italiana e con significativa esperienza di *business*, e che rispetti i requisiti di indipendenza, proposto al comitato nomine del consiglio di amministrazione dopo consultazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e su indicazione dello stesso. Tale consigliere sarà in carica per un periodo di 6 anni. Dopo la scadenza di tale termine il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Air France-KLM farà del suo meglio per proporre al comitato nomine un sostituto di tale consigliere, prevedendo sempre la nomina di un consigliere di nazionalità italiana e con significativa esperienza di *business*, e che rispetti i requisiti di indipendenza
- L'impegno da parte di Air France-KLM a non cedere nessuna delle azioni – direttamente o indirettamente detenute - per un periodo di tre anni dalla data di completamento della transazione.

Sullo stato di vettore aereo:

- Air France-KLM si impegna a mantenere Alitalia quale vettore aereo con sede ed operante in Italia
- Air France-KLM si impegna a che Alitalia mantenga i suoi certificati e licenze operative e che si impegni a rispettare le condizioni necessarie a tale scopo

Con riferimento a Network e hub:

- Il Gruppo Allargato opererà un sistema *multi-hub* con l'obiettivo di valorizzare i flussi naturali di traffico basato sul principio degli *hub* intercontinentali di Amsterdam, Parigi e Roma, con uno sviluppo equo e coerente con le opportunità di crescita.
- Le parti hanno condiviso che le potenzialità infrastrutturali per la crescita presso i rispettivi *hub* (Charles de Gaulle, Fiumicino e Schiphol) sono requisiti fondamentali per il successo del Gruppo Allargato.

- Air France-KLM si impegna a che, nel rispetto di principi di equilibrio economico finanziario e degli obiettivi di complessiva profittabilità del Gruppo allargato venga assicurata: (i) un'adeguata copertura del territorio nazionale ed un adeguato livello di servizio, (ii) uno sviluppo di lungo termine dei servizi internazionali ed intercontinentali da/per l'*hub* di Fiumicino (con priorità per i mercati del Nord e Sud America, Estremo Oriente, Medio Oriente, Nord Africa e Europa) e (iii) un'offerta di una rete di collegamenti da Fiumicino coerente con le caratteristiche economiche ed industriali dell'Italia.
- Le attività relative agli aeroporti di Malpensa e Linate saranno organizzate per consentire uno sviluppo di lungo termine armonico e finanziariamente solido, avuto riguardo alla domanda di traffico, alle condizioni economiche delle rispettive rotte, alla richiesta di servizi da parte dei passeggeri *business*. Ferma restando la necessità che tali scelte rispettino gli obiettivi economici e di profittabilità di Alitalia e del Gruppo Allargato.
- Air France-KLM valuterà la riapertura di servizi per l'India e la Cina (con priorità verso la possibile riapertura di Shanghai) non appena tali attività potranno essere profittevoli per Alitalia e per il Gruppo Allargato

Per la salvaguardia del marchio e della identità nazionale:

- Air France-KLM ritiene che il nome ed il marchio Alitalia abbiano una tradizione ed un valore consolidato nel tempo e pertanto intende investire per il rilancio degli stessi. Air France-KLM riconosce altresì che il marchio Alitalia beneficia di una significativa attrattività e visibilità nel mercato italiano: il Gruppo Allargato lavorerà con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente tali caratteristiche.
- Analogamente a quanto avvenuto per Air France e KLM, Alitalia manterrà i propri marchio, logo e livrea e svilupperà, in coerenza con i prodotti offerti dal Gruppo allargato, la propria esperienza con i clienti contribuendo ad arricchire ed ampliare l'offerta di prodotto. È nell'interesse commerciale del Gruppo Allargato dare al marchio di ciascun vettore un adeguato *standing* coerente con le aspettative dei rispettivi clienti.
- Air France-KLM è pronta a considerare in un secondo momento la modifica della propria denominazione, al fine di includere il nome Alitalia, nel momento in cui abbia acquisito il 100% del suo capitale.

IL PIANO INDUSTRIALE 2008-2010

Premessa

Il Piano Industriale 2008-2010, che si pone in stretta continuità con il *Piano di Sopravvivenza/Transizione* approvato nel settembre 2007 ed è coerente con il Budget 2008, prevede:

- una iniziale fase di ristrutturazione e risanamento (perseguita attraverso il ridimensionamento della flotta, la sospensione dei voli con risultati economici fortemente negativi, l'efficientamento della struttura dei costi e un sostanziale recupero di produttività),
- una fase di rilancio e sviluppo a partire dal 2010 attraverso l'avvio del rinnovo della flotta.

Il nuovo posizionamento strategico

Alitalia al conferma la sua missione storica di vettore a servizio dell'Italia offrendo migliori orari e connessioni da tutte le principali città italiane al resto del mondo e viceversa.

La nuova missione industriale di Alitalia si realizza pertanto:

1. scegliendo come *hub* di riferimento Fiumicino, centrale rispetto al mercato italiano e bacino "naturale" di traffico, per sfruttare al massimo le caratteristiche di Roma;
2. **focalizzandosi su Milano, come importante gateway, con attività "punto-punto" da e verso destinazioni internazionali ed intercontinentali**
3. sospendendo le rotte non remunerative e aumentando connessioni e frequenze;
4. rilanciando il *brand* Alitalia in Italia e nel mondo, in linea con il nuovo posizionamento di *network*;
5. focalizzando gli investimenti di prodotto e di marketing sui principali mercati origine/destinazione da e per Italia: Stati Uniti, Canada, Giappone, Sud America e bacino del Mediterraneo.

Principali azioni strategiche del Piano

- **Consolidamento del network su un hub di riferimento**, con un'adeguata copertura dei mercati attraverso un'offerta di destinazioni internazionali e intercontinentali, economicamente e finanziariamente sostenibile, al servizio della clientela italiana ed estera. La scelta di Roma Fiumicino come *hub* è coerente con le caratteristiche dei significativi flussi di domanda per la destinazione Roma, domanda che può essere servita più efficientemente con un *network* basato su un singolo *hub* sul quale concentrare una consistente offerta di voli verso le principali destinazioni di breve/medio raggio.

- **Focalizzazione su Milano, come importante gateway, con attività “punto-punto” da e verso destinazioni internazionali ed intercontinentali** caratterizzate da consistenti flussi di traffico.

Ripensamento della strategia di *network* per la piattaforma aeroportuale milanese, con l'obiettivo di recupero di quote di mercato, attraverso:

- maggiore presidio delle necessità del traffico *business* che, su particolari destinazioni internazionali ed intercontinentali, richiede partenze nella prima parte della mattina e voli di ritorno nel tardo pomeriggio;
- ulteriore crescita con il supporto dell'alleanza Sky Team;
- sviluppo dell'attività *low-cost* di Volare, come fatto da Transavia ad Amsterdam, Rotterdam e recentemente, in Francia, ad Orly.

- **Sospensione dei voli con risultati economici fortemente negativi e senza prospettive di recupero a breve termine** e, in ragione del forte incremento del costo del carburante, mantenimento dei livelli di redditività complessivi mediante un'ulteriore razionalizzazione del *network* rispetto al *Piano di Sopravvivenza/Transizione*.

E' importante sottolineare che l'implementazione dei suddetti aggiustamenti della rete decorrono già dalla stagione estiva 2008 e che pertanto l'assetto di *network* del Piano 2008-2010 è già riflesso nell'offerta di Alitalia dal 31 marzo 2008. Piano che peraltro, non prevedendo ulteriori aggiustamenti di rilievo per gli anni 2009 e 2010, identifica un livello di offerta pressoché costante nei suoi tre anni.

Appare opportuno quindi ricordare le principali caratteristiche del prodotto relativo alla stagione estiva 2008 confrontando lo stesso con il prodotto offerto nella scorsa estate 2007:

- La sospensione delle destinazioni dove la Compagnia operava in perdita in Italia ed in Europa (Zagabria, Sarajevo, etc.) e nel resto del mondo (Dakar, Shanghai, Mumbai e Delhi).
- L'incremento del numero dei collegamenti con crescita concentrate su Roma che, in termini di frequenze settimanali, passano da 1.406 a 1.601.
- Il nuovo dimensionamento della rete della Compagnia prevede, per il mercato domestico, 24 destinazioni (servite da 44 rotte e 1.265 frequenze settimanali), per il mercato internazionale, 45 destinazioni (servite da 73 rotte e 928 frequenze settimanali) e, per il mercato intercontinentale, 14 destinazioni (servite da 17 rotte e 101 frequenze settimanali) includendo l'apertura dal 1 giugno 2008 della nuova destinazione di Los Angeles.
- Torino, Verona, Cagliari e Brindisi vengono nuovamente collegate alla rete intercontinentale di Alitalia.

- Il netto miglioramento della connettività tra città italiane e destinazioni intercontinentali, con lo scalo intermedio a Roma che riduce i tempi di viaggio.
- Il miglioramento della connettività anche per coloro che dall'estero vogliono raggiungere una città italiana, utilizzando l'*hub* di Alitalia, grazie alla molteplice offerta di voli nell'arco della giornata per ciascuna destinazione (per esempio i voli per Genova passano da 3 a 6, per Catania da 3 a 11, per Venezia da 3 a 8 etc.).

In relazione con il disegno di *network*, i risultati previsti dal nuovo Piano Industriale 2008-2010 considerano una flessione dell'attività e una riduzione dei passeggeri con coefficienti di riempimento in deciso miglioramento (incremento di 1,5 punti percentuali senza considerare la controllata Volare).

In sintesi la riduzione complessiva della capacità passeggeri al 2010 rispetto al 2007 in termini di Posti Chilometro Offerti, con esclusione della controllata Volare, sarà pari a circa il 10% con una riduzione sul *network* domestico di circa l'1%, sul *network* internazionale di circa il 19% e sul *network* intercontinentale di circa il 6%.

La razionalizzazione del *network* passeggeri porterà ad un miglioramento dei livelli di *Yield* in ragione di tagli mirati sulle rotte con le peggiori performance economiche e grazie ad una rinnovata strategia di *revenue management* in grado di migliorare il *mix* di traffico (incremento totale dei ricavi medi nel *business* passeggeri al 2010 pari a circa il 9%).

Una volta consolidati i risultati attesi dal nuovo assetto di *network* per il 2009 e il 2010, il Piano Industriale 2008-2010 pone le premesse per un ritorno alla crescita dell'attività e allo sviluppo a partire dal 2011.

Il piano flotta prevede di conseguenza una riduzione nel breve termine, concentrata sugli aeromobili MD80 e *regional*, e un ritorno alla crescita a partire dal 2011 con l'entrata in flotta di aeromobili di nuova generazione.

Nel 2010 la flotta passeggeri di Alitalia, con esclusione della controllata Volare, sarà costituita da 137 aeromobili di cui 20 aeromobili di lungo raggio, 101 di breve medio raggio e 16 *regional* (di cui 4 aeromobili di nuova generazione).

A partire dal 2011 la Compagnia tornerà a crescere con l'entrata in flotta di aeromobili di nuova generazione e con la completa sostituzione della flotta B767 entro il 2016 e di quella MD80 entro il 2020.

Il Piano Industriale 2008-2010 prevede inoltre investimenti complessivi nei tre anni pari a circa 850 milioni di euro relativi principalmente al rinnovamento della flotta e ad iniziative di *marketing* mirate al rilancio del prodotto.

- **Massima efficacia delle politiche commerciali finalizzate a incrementare i ricavi e a ridurre i costi di distribuzione, mediante:**
 - il rafforzamento della *leadership* sul mercato domestico, con *focus* sui clienti ad alto valore e semplificazione dell'accesso al prodotto;
 - l'incremento delle vendite dirette, con adozione di soluzioni tecnologiche volte a rendere sempre più efficace il canale *web* per il cliente;
 - la riduzione dei costi connessi ai GDS (*Global Distribution System*);
 - la valorizzazione delle leve di *marketing* diretto.

- **Azioni di miglioramento della qualità del servizio al cliente, sia a terra che a bordo, attraverso:**
 - il rinnovo del *brand* della navetta Fiumicino-Linate, con servizi dedicati in aeroporto e nuovi servizi di bordo;
 - il miglioramento dei servizi per i clienti ad alto valore (*check-in*, banchi transiti, varchi di sicurezza in aeroporto dedicati, ecc.);
 - il miglioramento delle Sale VIP con nuovo *design* e arricchimento del servizio (*catering*, riviste, *free WI-FI* etc);
 - il lancio di una nuova politica di *recovery* per la puntualità, le cancellazioni e la gestione dei bagagli;
 - la riconfigurazione della cabina degli aeromobili Airbus, con soluzioni di *comfort* di nuova generazione;
 - l'introduzione di nuove poltrone *Lie-Flat* in classe Magnifica negli aeromobili di lungo-raggio;
 - il rinnovo dello stile della cabina degli aeromobili (colori, materiali) e *focus* continuo su manutenzione e pulizia degli interni;
 - il miglioramento degli standard dei sistemi di intrattenimento di bordo con allineamento ai livelli di Air France-KLM;
 - il lancio di un nuovo *catering* per la Business Class e la classe Magnifica, che valorizza lo stile e la tradizione italiana;
 - il rilancio complessivo del marchio Alitalia, anche attraverso nuove linee guida di immagine e comunicazione.

- **Azioni di efficientamento della struttura dei costi**

Relativamente al costo del lavoro è stato identificato un dimensionamento degli organici con una riduzione complessiva del personale pari a circa 1.600 unità in linea quanto previsto dal *Piano di Sopravvivenza/Transizione* al 2010 rispetto al 2007. Per la gestione del personale in esubero, oltre al *turn over* fisiologico, si farà ricorso ad esodi volontari incentivati ed all'applicazione degli ammortizzatori sociali.

Si è anche tenuto conto della riduzione dei costi relativi alle forniture ricevute da Alitalia Servizi, grazie all'adeguamento delle relative tariffe alla dinamica dei prezzi di mercato.

In sintesi l'efficientamento della struttura di costo complessiva genera una riduzione dei costi unitari relativi all'area passeggeri, che, senza considerare l'evoluzione del costo del carburante, si attesta nell'ordine del 2% nonostante la flessione di attività rispetto al 2007 descritta in precedenza.

- **Business Cargo**

L'attività cargo continua a presentare forti criticità di performance economica riconducibili essenzialmente ad una serie di motivazioni:

- eccesso di capacità dovuto alla costante crescita del divario tra offerta e domanda;
- conseguente riduzione dello *yield*;
- costo del carburante in aumento;
- sfavorevole evoluzione valutaria (cambio euro/dollaro);
- caratteristiche operative degli MD11, che combinano un elevato consumo di carburante con restrizioni sul carico trasportabile, in particolare sulle rotte oltre 9 ore.

Pertanto, in coerenza con la strategia di rivisitazione delle dimensioni industriali del *business* passeggeri, il Piano Industriale 2008-2010 prevede che l'attività *cargo bellies* prosegua inalterata e che, nel corso del biennio 2008-2009, l'attività degli aeromobili all-cargo si concentri sulle rotte con margini operativi migliori, verso il Far East e il Nord America, per ridursi progressivamente fino a cessare nel 2010.

Il Piano Industriale 2008–2010 predisposto da Alitalia e Air France-KLM non include, nei suoi sviluppi economici e finanziari, le sinergie generate dall'integrazione. Esso è infatti costruito su base *stand alone* e prevede un importante *turn-around* economico. Tale piano consente di conseguire un risultato operativo positivo nel 2010.

L'innesto, su tale base, delle sinergie derivanti dall'integrazione nel Gruppo Air France-KLM consentirà alla Compagnia di migliorare i risultati operativi di piano e nel medio-lungo termine di conseguire risultati in linea con quelli dei principali operatori europei sia in termini di margine di EBITDAR che di EBIT. In particolare, dall'accordo industriale con Air France-KLM, Alitalia potrà estrarre significativi benefici economici che, come già sperimentato nel recente passato in analoghe operazioni di integrazione, interesseranno molte aeree aziendali tra cui: il *revenue management*, il *network*, le vendite, la distribuzione, gli acquisti, i sistemi informativi, la flotta, etc.

Il percorso finalizzato al raggiungimento di tali risultati necessita di un aumento di capitale senza il quale tale obiettivo non sarebbe certamente percorribile. L'aumento di capitale pari a 1 miliardo di euro previsto nell'offerta di Air France-KLM, interamente garantito dalla stessa, è elemento essenziale per l'attuazione del piano. Le risorse apportate da Air France-KLM permetteranno ad Alitalia di riequilibrare la propria struttura finanziaria, dotandola allo stesso tempo delle risorse necessarie per affrontare un importante piano di investimenti.

Roma, 16 marzo 2008

Per informazioni:

Simone Cantagallo

Responsabile Relazioni con i Media

Telefono: 06-65627431

E-mail: cantagallo.simone@alitalia.it

Sito internet della Società: www.alitalia.com