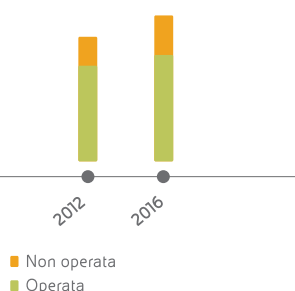




## La nostra strategia

La strategia Eni nel quadriennio 2013-2016 conferma le priorità di crescita nell'upstream, il recupero di redditività nel downstream gas e il miglioramento dell'efficienza nel downstream oil, nella chimica e nei servizi generali di supporto al business, nonché la leadership globale nell'ingegneria e costruzioni nei segmenti tecnologicamente più avanzati e innovativi. A seguito del deconsolidamento di Snam, Eni evidenzia una struttura finanziaria più flessibile e un modello di business sempre più orientato all'attività upstream. Le risorse finanziarie generate dalla gestione industriale e di portafoglio nel prossimo quadriennio consentiranno il finanziamento della rilevante manovra di investimento tesa a sostenere la crescita di lungo periodo (€56,8 miliardi), la remunerazione degli azionisti, nonché l'ulteriore rafforzamento della struttura finanziaria.

**Operatorship - produzioni equity**  
(migliaia di boe/giorno)

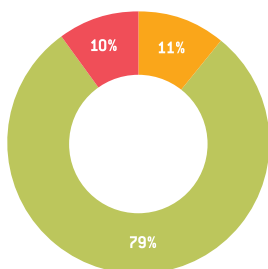


Nel settore **Exploration & Production** si conferma la strategia di crescita organica, il focus sull'attività esplorativa e il rimpiazzo delle riserve, ritenuti i principali driver di creazione del valore. Il tasso di crescita medio delle produzioni è atteso superiore al 4% nel periodo 2013-2016 e conferma l'obiettivo precedentemente dichiarato. La crescita sarà sostenuta dallo sviluppo in aree core (Nord Africa, Africa Sub-Sahariana, Venezuela, Barents Sea, Yamal Penisola, Kazakhstan, Iraq, Far East) con la possibilità di sfruttare i vantaggi legati a un'approfondita conoscenza geologica delle zone, alle significative sinergie tecnico-produttive e alle consolidate relazioni con i Paesi produttori. Il fattore più rilevante per la crescita produttiva è rappresentato dagli start-up che per oltre il 90% sono riferiti a progetti già sanzionati o che saranno oggetto di sanzionamento entro il 2013.

La sostenibilità della crescita nel lungo termine sarà garantita dall'elevato impegno nell'esplorazione, attraverso il bilanciamento dell'attività tra iniziative in bacini noti e aree di frontiera ad alto potenziale con investimenti esplorativi per €5,5 miliardi nel quadriennio. Ulteriore leva a sostegno della crescita produttiva è l'innovazione tecnologica volta allo sviluppo di tecnologie di perforazione applicabili in ambienti estremi e alla valorizzazione delle riserve gas; nel quadriennio 2013-2016 si prevede una spesa in ricerca ed innovazione tecnologica di oltre €400 milioni (su un totale Eni di €1,1 miliardi).

La crescita sarà associata all'aumento della redditività e alla gestione dei rischi, attraverso la minimizzazione del time-to-market (circa il 90% delle risorse scoperte nel periodo 2008-2012 sarà portato in produzione entro 8 anni dalla scoperta) e il mantenimento di un elevato livello di operatorship per garantire il controllo diretto su tempi e costi di sviluppo e sulla gestione operativa. Il rischio "ritardo" nel completamento dei progetti richiederà (i) maggiore presenza diretta nelle fasi di ingegneria di dettaglio e project management anche attraverso il potenziamento degli organici e il ridispiegamento in altri siti delle competenze interne disponibili e una maggiore supervisione sulle attività di costruzione e avvio in sito; (ii) maggiore standardizzazione e modularità nelle specifiche di appalto di impianti e attrezzature critiche, migliore programmazione della supply chain e ottimizzazione del flusso ordini.

**Time-to-market (scoperte 2008-12)**



- < 4 anni
- 5-8 anni
- > 8 anni

L'attività upstream di Eni nel prossimo quadriennio rimarrà esposta ad una forte presenza in Paesi non OECD e a progetti in contesti remoti e difficili anche da un punto di vista ambientale (Artide, Golfo del Messico, deep offshore, ecc.). Tali rischi saranno mitigati dalla di-

versificazione geografica e dalla continua applicazione del modello Eni di cooperazione con gli Stati detentori delle riserve, fondato sulla massimizzazione del contenuto locale dell'attività upstream e sull'investimento in risorse di lungo termine a beneficio delle comunità locali (accesso all'energia elettrica, istruzione, sanità).

Inoltre Eni intende contenere l'esposizione finanziaria per Paese attraverso strutture contrattuali mirate e una pianificazione per fasi dei progetti. I rischi operativi legati alla perforazione saranno gestiti, in particolare, attraverso l'applicazione delle rigorose procedure Eni che presidono tutte le fasi di progettazione ed esecuzione dei pozzi con il sostegno delle tecnologie proprietarie nel drilling e competenze e know-how di eccellenza, l'incremento del controllo diretto delle operazioni e lo sviluppo di specifiche tecnologie dirette alla minimizzazione del rischio blow-out e alla risposta in caso di emergenza.

A sostegno dello sviluppo del business, nel quadriennio è previsto un incremento occupazionale all'estero di oltre 2.200 persone; inoltre, al fine di rafforzare e migliorare i modelli e gli strumenti di sviluppo del territorio, sono pianificate iniziative infrastrutturali (principalmente in Libia e Kazakhstan), attività di formazione e addestramento professionale (principalmente in Mozambico, Kazakhstan, Turkmenistan) e progetti per favorire l'accesso all'energia (principalmente in Nigeria, Ghana, Algeria).

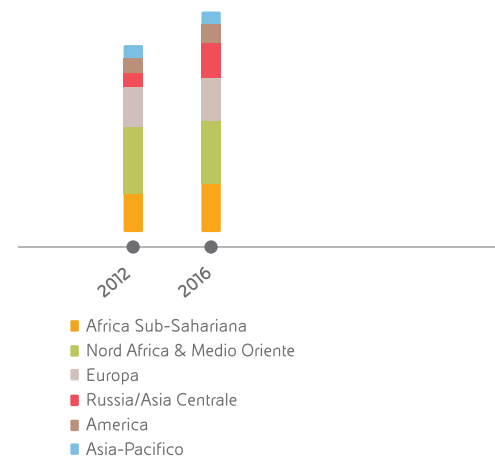
Eni conferma il suo impegno continuo a migliorare la sicurezza dei lavoratori e contrattisti rafforzando gli strumenti di gestione, formazione e controllo e ad assicurare l'integrità degli asset e la sicurezza di processo. I target di impatto ambientale includono il contenimento di oil spill da incidenti, per i quali è attesa una riduzione da 2,9 boe/Mboe a 2,4 boe/Mboe al 2016, una riduzione di oltre il 30% dell'indice di emissioni di GHG di E&P per migliaia di tep di produzione operata lorda entro il 2015 rispetto al 2010 attuando politiche di riduzione del flaring principalmente in Africa e attuando programmi di efficienza energetica. I progetti di re-iniezione delle acque di produzione porteranno a raggiungere una percentuale di re-iniezione pari al 65% rispetto alle acque totali prodotte nel 2016.

Nel settore **Gas & Power** lo scenario rimane depresso a causa della debolezza della domanda penalizzata dal quadro recessivo dell'eurozona, da prezzi spot contenuti e dall'azione della concorrenza; in tale contesto, che ha caratterizzato il mercato del gas negli anni recenti, si è assistito al progressivo deterioramento della redditività e della generazione di cassa. Nel medio termine Eni attende un graduale recupero della redditività facendo leva su: (i) un approvvigionamento del gas più competitivo e flessibile attraverso la rinegoziazione dei contratti; (ii) una politica di crescita delle vendite in Italia grazie alla forza commerciale, l'offerta diversificata di prodotti innovativi e modelli di servizio "best in class" in particolare nel segmento retail; (iii) uno sviluppo selettivo delle attività all'estero concentrandosi sui segmenti più redditizi e la crescita delle vendite LNG nei mercati a premio extra EU.

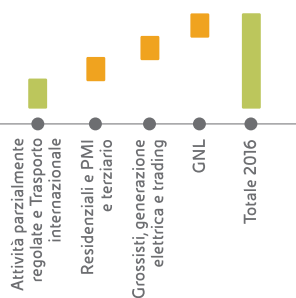
In particolare, nel segmento retail Italia, Eni prevede di proseguire azioni commerciali di sviluppo e retention e campagne di comunicazione incentrate sull'offerta "luce, gas, carburanti" e sui vantaggi di semplificazione per il cliente e di ottimizzare il mix di canali commerciali (Agenzie, teleselling, Energy store) con particolare attenzione al canale web.

Nel segmento industry le azioni di penetrazione commerciale fanno prevedere una crescita delle vendite attraverso l'offerta di nuovi prodotti che consentiranno al cliente di benefi-

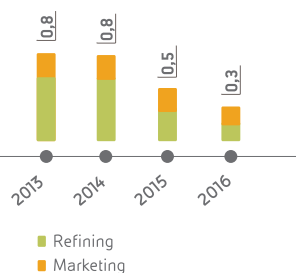
Produzioni per area geografica  
(migliaia di boe/giorno)



### EBITDA proforma adjusted 2016 (~ €1,5 miliardi)



### R&M - investimenti 2013-16 (€2,4 miliardi)



ciare di una crescente flessibilità di volumi in prelievo, di formule contrattuali innovative e di una gestione dinamica dei contratti per rispondere alle sempre più sofisticate esigenze della clientela.

Inoltre il management intende dotare Eni di nuove leve e modalità per lo sviluppo e l'ottimizzazione del portafoglio commodity attraverso una sempre maggiore integrazione delle competenze del trading e gestione rischio prezzo commodity con le attività di ottimizzazione del portafoglio commodity, di supply e anche con le attività LNG e commerciali Gas & Power large account che operano in mercati caratterizzati da controparti sempre più evolute.

Di primaria importanza sarà la gestione del rischio take-or-pay associato ai contratti di approvvigionamento long-term al fine di minimizzare gli impatti negativi sulla generazione di cassa. Il management intende rinegoziare i principali contratti gas in termini di prezzi, riduzione degli obblighi minimi di prelievo, maggiore flessibilità logistica e commerciale.

Nel power dove si conferma il ricorso alla cogenerazione come modello di business, sono in programma iniziative di efficienza energetica e per l'impiego di fonti rinnovabili con l'obiettivo di raggiungere nei prossimi anni una potenza installata complessiva di almeno 20,2 MW per la produzione di energia elettrica da impianti fotovoltaici all'interno dei siti di Eni. Nel quadriennio 2013-2016 verrà realizzato il progetto "water & energy" per conseguire risparmi energetici anche mediante un uso più razionale dell'acqua.

Nel settore **Refining & Marketing** la debolezza della domanda di carburanti in Europa e l'eccesso di capacità di lavorazione continueranno a pesare sulle prospettive di ripresa.

Nella raffinazione, Eni prevede un graduale recupero di redditività attraverso: (i) l'ottimizzazione delle attività industriali e di logistica mediante una maggiore flessibilità, integrazione ed efficienza dei processi; (ii) investimenti selettivi finalizzati all'incremento della capacità di conversione e dell'affidabilità degli impianti; (iii) la riconversione della Raffineria di Venezia in biorefinery; (iv) le iniziative di riduzione dei costi.

Nel marketing, Eni intende consolidare la leadership nel segmento retail in Italia attraverso le opportunità che derivano dalla liberalizzazione del settore (razionalizzazione dei punti vendita a basso erogato, sviluppo del "full iperself" e delle attività non-oil). Nei business wholesale, Eni prevede in Italia il consolidamento della posizione nei segmenti di presenza, il recupero di efficienza, l'utilizzo di strumenti web based per rendere la relazione con il cliente più efficace e a minor costo.

Sulla base delle suddette iniziative, nel quadriennio 2013-2016, Eni si attende (i) una crescita dell'EBIT adjusted a scenario costante (base 2012) di €0,5 miliardi al 2016 (in linea con l'obiettivo del precedente Piano); (ii) il mantenimento della quota di mercato retail in Italia.

I progetti di ricerca si focalizzeranno su: (i) tecnologie di conversione totale del barile e riduzione dell'impatto ambientale dei processi di raffinazione; (ii) miglioramento della qualità dei carburanti a condizioni economicamente accettabili; (iii) produzione di biofuel.

I target di sostenibilità ambientale includono progetti di energy saving finalizzati al contenimento delle emissioni e alla riduzione di prelievo di acque dolci; in particolare l'impegno è ottenere un risparmio totale a regime di 106 migliaia di tep/anno (di cui 45 migliaia di tep/anno a partire dal 2013) e un conseguente beneficio di emissioni di CO<sub>2</sub> evitate pari a 307 kton/anno (di cui 130 kton/anno dal 2013). I progetti su Gela e Sannazzaro di "water reuse" sono attesi conseguire a regime un quantitativo evitato di prelievi idrici pari a 5 Mm<sup>3</sup>/anno.

La **Chimica** Eni è stata penalizzata da una forte contrazione della domanda di mercato e dalla pressione competitiva soprattutto nei business "commodity" e a basso contenuto tecnologico. In tale contesto Eni conferma la strategia di progressiva riduzione del peso dei business commodity, a beneficio delle produzioni innovative e di nicchia a maggiore redditività quali gli elastomeri e l'ampliamento della gamma specialties. Eni conferma l'obiettivo di crescere nella chimica verde attraverso il progetto avviato di riconversione del sito di Porto Torres in un moderno impianto per la produzione di prodotti chimici eco-compatibili. Questo consentirà a Eni di: (i) diversificare il suo "core business" petrolchimico verso un settore innovati-

vo e ad altissimo potenziale, offrendo prodotti a basso impatto ambientale; (ii) risolvere i problemi dei siti industriali critici, riqualificandoli e portandoli a nuova vita. Matrìca SpA, la nuova joint venture paritetica con Novamont, ha avviato nel corso del 2012 la costruzione dei primi due impianti del Progetto Polo Verde (monomeri-bio e bio-lubrificanti).

A regime, nel 2016-2017, saranno operativi 6 impianti e un centro di ricerca per un totale di circa €500 milioni di investimento complessivo (inclusi gli interventi sulle infrastrutture di sito). Sono stati, inoltre, avviati nuovi filoni di ricerca nei prodotti da fonti rinnovabili in accordo con società di biotecnologie Genomatica e Yulex.

Le recenti alleanze strategiche in Asia, frutto della valorizzazione del know-how tecnologico, confermano la crescente internazionalizzazione del business, proiettandolo verso mercati caratterizzati da sostenuti tassi di crescita della domanda.

Nel settore **Ingegneria & Costruzioni** si conferma l'obiettivo di consolidamento della posizione competitiva di rilievo a livello globale nei segmenti offshore e onshore e di "high quality niche player" nel segmento delle perforazioni deepwater. Saipem farà leva sul consolidamento del modello di business EPC(I)-oriented, su capacità tecnologiche, ingegneristiche e realizzative di avanguardia, su una forte presenza locale, nonché su rapporti consolidati con le Major e le National Oil Companies.

In quest'ottica, la Società punta a rafforzare la propria capacità realizzativa soprattutto per i progetti di grandi dimensioni e ad elevata complessità tecnologica, in condizioni ambientali difficili, mantenendo un approccio commerciale selettivo. Il forte impegno su temi di local content in aree strategiche contribuirà a valorizzare in termini commerciali i vantaggi competitivi acquisiti. Per il quadriennio è previsto un consistente incremento occupazionale all'estero. Le iniziative mirate alle comunità prevedono un investimento nel quadriennio 2013-2016 di circa €6,2 milioni e riguardano principalmente attività per lo sviluppo socio-economico delle comunità in Kazakhstan, Indonesia, Nigeria, Brasile e Perù.

**Chimica - Investimenti per business**  
(€2,0 miliardi)

