



## **Eni: una strategia distintiva per creare valore in uno scenario complesso**

*L'Amministratore delegato Claudio Descalzi illustra alla comunità finanziaria internazionale a New York evoluzione, risultati e prospettive della strategia di trasformazione avviata nel 2014*

- **Produzione in crescita: 1 milione 840 mila barili al giorno nel 2017, massimo storico per Eni**
- **I nuovi progetti upstream avviati nel biennio 2016-2017, uniti a Goliat e Kashagan, produrranno a regime 500 mila barili al giorno e genereranno un cash flow operativo complessivo di oltre 4 miliardi di euro nel 2018, con uno scenario di 60\$ al barile;**
- **significativamente ridotti Capex e Opex (con un risparmio stimato in 10 miliardi di euro nel periodo 2014-2016)**
- **Ridotto del 30% il capitale inattivo upstream attraverso l'avvio della produzione dei maggiori giacimenti e l'applicazione di un approccio fast track nell'esecuzione dei progetti;**
- **raggiunta neutralità finanziaria a 50\$, prima della distribuzione dei dividendi (contro i 127\$ del 2013).**
- **nel periodo 2014-2016 generata cassa operativa per 34 miliardi di euro, in linea con il periodo 2011-2013 malgrado il crollo del 50% del prezzo del petrolio**
- **Con il processo di trasformazione del modello di business e il dual exploration model valorizzati circa 15,4 miliardi di euro.**

*New York, 13 dicembre 2016 – L'Amministratore delegato di Eni, Claudio Descalzi, ha illustrato alla comunità finanziaria internazionale evoluzione, risultati e prospettive della strategia di trasformazione avviata nel 2014.*

*Claudio Descalzi ha commentato: "In meno di tre anni abbiamo conseguito la più elevata crescita organica dell'industria con un aumento di oltre il 15% della produzione, pari a oltre 250.000 barili al*

*giorno, e siamo vicini a raggiungere il record di produzione della società nonostante una riduzione dei Capex del 33% e degli Opex del 23%. Abbiamo dimezzato il breakeven dei nostri progetti e liberato capitale inattivo attraverso gli avvii produttivi dei maggiori progetti e un time to market estremamente ridotto. I contratti G&P sono oggi prevalentemente legati alle condizioni di mercato e Raffinazione e Chimica sono positivi dopo anni di perdite. Continueremo a implementare la nostra strategia e a creare valore, basandoci sulla nostra forza nell'esplorazione e sui grandi progetti che avvieremo nel prossimo futuro, valorizzati dai nostri modelli di sviluppo e dal dual exploration model, che ci consentono di ottimizzare e anticipare la creazione di valore"*

#### L'upstream, driver della crescita futura

Il modello upstream di Eni è basato su elementi cardine quali l'esplorazione, che offre una grande base di risorse a costi significativamente bassi, assicurando flessibilità nel breve termine e alimentando la crescita nel lungo termine, e un approccio orientato ai costi e che coinvolge non soltanto la fase ingegneristica ma anche la strategia esplorativa, guidata dagli obiettivi della rapidità del time to market e dell'ottimizzazione dei costi nel convertire le risorse in produzioni. Questo approccio garantisce uno sviluppo più rapido, che si sovrappone alle fasi esplorative, accelerando l'intero processo.

Eni nell'esplorazione è al top dell'industria, dal 2008 la società ha scoperto 13 miliardi di barili di nuove risorse, pari a 2,5 volte il livello di produzione ottenuto nel medesimo periodo. Tutte le scoperte effettuate sono convenzionali e distribuite in dieci differenti bacini e circa ogni tre anni Eni scopre un giacimento giant o supergiant. Eni accede alle nuove risorse con un costo esplorativo unitario di 1,2\$ al barile, un costo pari al 20% della media dell'industria.

La priorità della società è convertire rapidamente i successi esplorativi in valore economico, avviando i progetti e nel contempo cedendone alcune quote (dual exploration model\*).

**I progetti avviati da Eni nel biennio 2016-2017, uniti a Kashagan e Goliat, produrranno a regime oltre 500 mila barili al giorno e genereranno un cash flow operativo complessivo di oltre 4 miliardi di euro nel 2018 in uno scenario di prezzi del petrolio pari a 60\$ al barile.** Inoltre, la riduzione complessiva raggiunta da Eni nel livello dei propri costi tecnici e la rapidità dello sviluppo dei progetti hanno consentito alla società di abbattere del 40% il breakeven del proprio portafoglio progetti negli ultimi 3 anni, portandolo da 45\$ a 27\$ al barile. **Malgrado la riduzione del Capex in ambito upstream, che proseguirà anche il prossimo anno, Eni continuerà a crescere, raggiungendo nel 2017 un livello produttivo pari a 1 milione 840 mila barili di olio equivalente al giorno, un record storico per la società.**

Eni, in applicazione del proprio dual exploration model, elemento strutturale della strategia che consente di generare cassa e valore anticipati dalle attività esplorative, dal 2013 ha ottenuto 5,4 miliardi di euro, riducendo nel contempo investimenti ed esposizione finanziaria.

#### Equilibrio finanziario e generazione di cassa

Il processo di trasformazione e ristrutturazione avviato nel 2014 e gli sforzi compiuti nel perseguire la strategia hanno consentito a Eni di abbattere in meno di 3 anni il proprio livello di cash neutrality dai 127\$ al barile del 2013 ai 50\$ al barile di oggi. Questo risultato, unito alla crescita della produzione del 15% negli ultimi 3 anni e agli effetti del processo di ristrutturazione dei business mid-downstream, hanno permesso alla società di mantenere nel periodo 2014-2016 il medesimo livello di cash flow (34 miliardi di euro) registrato nel periodo 2011-2013 (37 miliardi di euro), malgrado il crollo del prezzo del petrolio del 50% e l'assenza del contributo di Snam, che era pari a circa 2 miliardi di euro.

#### La strategia di trasformazione e ristrutturazione e i risultati nelle aree di business

Il processo di trasformazione e ristrutturazione era sostanzialmente volto ad allineare i costi ai prezzi, preservando la crescita della società in uno scenario che nel 2014 includeva la caduta del consumo europeo di gas (oltre 100 miliardi di metri cubi tra il 2008 e il 2014), la flessione della domanda petrolifera (10% tra il 2008 e il 2014) e dei margini di raffinazione (da 7\$ al barile nel 2008 a 3\$ al barile nel 2014), e il crollo dei prezzi del petrolio.

La nuova organizzazione societaria, prima tappa del processo e che ha consentito di superare il modello divisionale dando vita a una società pienamente integrata, ha accelerato il processo decisionale e portato a un risparmio annuo strutturale nei costi generali e amministrativi pari a 700 milioni di euro. Inoltre, nel 2015 la società ha abbandonato la propria struttura di partecipazioni conglomerata cedendo le proprie partecipazioni in Galp e Snam e riducendo quest'anno la partecipazione in Saipem, con un contributo di cassa pari a 8 miliardi di euro. Se si considera anche la cessione delle partecipazioni non core nei vari business, la cassa complessivamente generata dalle dimissioni raggiunge i 10 miliardi di euro.

In ambito upstream, negli ultimi 3 anni Eni è cresciuta a livelli record: nell'ultimo trimestre 2016 Eni ha raggiunto un livello produttivo pari a +250 mila barili al giorno rispetto al 2013 (+15%), crescita interamente organica raggiunta malgrado una riduzione degli investimenti del 30% tra il 2014 e il 2016; sono stati avviati alla produzione nei tempi previsti, e talvolta in anticipo, oltre 30 nuovi progetti; a parità di livello di prezzo del greggio (109\$ al barile), dal 2013 al 2016 Eni ha aumentato il proprio caso flow operativo di oltre il 30%.

L'attività di ristrutturazione dei business mid-downstream ha portato risultati significativi in ogni ambito: in Gas&Power la società ha quasi completato il recupero dei contratti take or pay accumulati negli

anni precedenti, per un valore di 1,6 miliardi di euro, e prevede il breakeven strutturale del settore nel 2017; Eni sta proseguendo nelle rinegoziazioni dei contratti a lungo termine e nella riduzione dei costi di logistica. In Refining&Marketing, la società ha ridotto la propria capacità di raffinazione di oltre il 30%, convertendo due impianti in bio-raffinerie, ha portato il breakeven del margine di raffinazione dagli 7,5\$ del 2013 a 4\$, prima del previsto. Il settore della Chimica ha conseguito nel 2015 e nel 2016 le migliori performance degli ultimi vent'anni, grazie alla maggiore efficienza della piattaforma produttiva, a un focus maggiore del portafoglio prodotti sulle specialities, alla chimica verde e allo sviluppo del business internazionale. Quest'anno Versalis consegue oltre 300 milioni di utile ed è autofinanziata. Complessivamente, il processo di ristrutturazione dei business mid-downstream ha portato a eccellenti risultati in termine di cassa, consentendo di controbilanciare il declino dei prezzi del petrolio: il cash flow è infatti passato da - 400 milioni di euro del 2013 a + 2,2 miliardi di euro nel 2016. Il contributo complessivo in termini di cassa apportato dai business mid-downstream negli ultimi 3 anni è stato pari a 5 miliardi di euro e oggi questi business sono in grado di autofinanziarsi.

#### L'ottimizzazione dei costi

In termini di ottimizzazione dei costi, Eni ha conseguito dal 2014 al 2016 una riduzione del Capex del 33%, facendo leva sulla flessibilità del proprio portafoglio valorizzato dalle recenti scoperte, perseguendo una stretta e costante revisione della supply chain attraverso le revisioni contrattuali, facendo leva sulla deflazione dei costi, proseguendo nell'ottimizzazione dell'ingegneria nelle attività di sviluppo attraverso gli sviluppi a fasi e le sinergie con gli impianti già esistenti. In termini di Opex, Eni ha conseguito nel 2016 una riduzione del 23% rispetto al 2014, nonostante fosse già al livello più basso dell'industria. Tutto questo, unito alla riduzione dei costi generali e amministrativi (700 milioni di euro all'anno), ha portato a una riduzione complessiva dei costi dal 2014 di 10 miliardi di euro.

*\*dual exploration model: Eni sceglie di detenere quote elevate nei propri progetti esplorativi per poi cederne quote minori, pur mantenendo controllo e operatorship, dopo avere effettuato le scoperte. Questo consente alla società di ottenere in anticipo la generazione di cassa e la creazione di valore dalle scoperte.*

**Contatti societari:**

Ufficio Stampa: Tel. +39.0252031875 – +39.0659822030  
Numero verde azionisti (dall'Italia): 800940924  
Numero verde azionisti (dall'estero): + 80011223456  
Centralino: +39.0659821

[ufficio.stampa@eni.com](mailto:ufficio.stampa@eni.com)  
[segreteriasocietaria.azionisti@eni.com](mailto:segreteriasocietaria.azionisti@eni.com)  
[investor.relations@eni.com](mailto:investor.relations@eni.com)

Sito internet: [www.eni.com](http://www.eni.com)

