

il contesto competitivo

Il mercato e il contesto competitivo

Un mercato in trasformazione

La crescita della domanda di energia si concentra sempre di più nei Paesi emergenti, mentre nei Paesi OECD – in un contesto macroeconomico ancora incerto per l'Europa – procede il ricorso a fonti alternative e al perseguimento di migliori standard di efficienza energetica e ambientale. In forte trasformazione anche il panorama dell'offerta di energia, con il consolidamento di grandi potenziali di risorse di idrocarburi non convenzionali e il rafforzamento del ruolo delle fonti rinnovabili e di una maggiore sensibilità alla mobilità alternativa. Eni ha impostato il proprio piano d'azione, in risposta alle sfide dell'ambiente competitivo, su due pilastri: la crescita del proprio ruolo nell'upstream e il proseguimento di razionalizzazione, rightsizing e modernizzazione del mid-downstream nei mercati di presenza europei, valutando selettivamente lo sviluppo delle attività sui mercati extraeuropei a maggiore crescita prospettica.

Accesso a nuovi temi esplorativi, rimpiazzo della base produttiva e diversificazione del rischio

La rivoluzione energetica causata dallo sviluppo delle risorse unconventional USA ha rivitalizzato l'interesse dell'industria per aree considerate mature, ma che tornano a manifestare un elevato potenziale e che – in un contesto di accresciuta instabilità politica di taluni Paesi produttivi – presentano invece un profilo di rischio ridotto. In contemporanea, sono stati identificati importanti hot spot esplorativi in nuove aree del mondo quali Ghana, Africa Orientale e Mar Mediterraneo Orientale.

Il dinamismo delle economie emergenti e delle NOCs di Paesi consumatori e le collaborazioni con le NOCs di Paesi produttori

Le prospettive di crescita delle economie emergenti rimangono positive e l'aumento della domanda si concentrerà in queste aree. Ciò si riflette nel ruolo da protagonista assunto dalle NOC dei Paesi consumatori, attraverso operazioni di M&A e attraverso accordi di fornitura con compagnie e Paesi produttori. Questo determina maggiore pressione competitiva e impone alle IOC la ricerca di nuovi strumenti di accordo e cooperazione. Sul fronte dei Paesi produttori, l'evoluzione dei rapporti di forza obbliga tutti gli attori coinvolti a ripensare al proprio modello di business e al tipo di relazioni intessute con le autorità locali, che devono rimanere improntate a una collaborazione di lungo periodo.

La crisi del sistema europeo

Allo stesso tempo, il lento recupero dalla crisi economica europea, le politiche di efficienza e il cambiamento degli stili di consumo, prospettano per il futuro una sostanziale stabilità della domanda di prodotti e gas in un contesto di sovraccapacità di raffinazione e di accresciuta concorrenza in un mercato del gas penalizzato dall'elevata esposizione a contratti di lungo termine.

Complessità e gestione sostenibile del business

Resta prioritario l'impegno per garantire la sicurezza della forza lavoro, minimizzare il consumo di risorse naturali e l'impatto ambientale e più in generale degli ecosistemi delle operazioni. Al contempo, diviene più complessa la produzione di una parte delle risorse, quelle localizzate in aree remote – come l'Artico – o che richiedono tecnologie più sofisticate per la sua produzione (unconventional e deepwater).

Le risposte di Eni

- Nuove iniziative esplorative anche a fini di diversificazione geografica, ribilanciamento del rischio di portafoglio e fra giant e near field (high and low risk/reward);
- Solida base di progetti long plateau/long-term cash flow;
- Monetizzazione delle scoperte effettuate negli ultimi anni;
- Nuove iniziative in bacini non convenzionali;
- Continuo miglioramento tecnologico e internalizzazione competenze PM e ingegneria per migliore controllo rischi su execution progetti complessi.

- Consolidamento presenza nell'upstream attraverso accordi con NOC in aree ad alto potenziale (es. Cina);
- Solida struttura di governance e rafforzamento cultura integrità;
- Modello Eni di contributo allo sviluppo locale dei Paesi produttori;
- Attenzione a progetti sociali e local content;
- Nel downstream crescita selettiva nei mercati emergenti e consolidamento delle partnership con NOCs asiatiche.

- Trasformazione del modello di business nel midstream e focus su seguenti premium;
- Ristrutturazione del portafoglio di approvvigionamento gas con relativa razionalizzazione costi di logistica;
- Razionalizzazione della presenza in Paesi/attività non core;
- Riduzione della capacità di raffinazione: razionalizzazione, riconversioni (bioraffineria), aumento flessibilità nelle lavorazioni;
- Presidio delle opportunità di business emergenti nelle fonti alternative per il settore trasporti (CNG/GNL, biofuel) e sviluppo di iniziative per la smart mobility;
- Prosecuzione del piano turnaround e internazionalizzazione per la chimica con focus su Chimica Verde.

- Focus tecnologico per minimizzare impatto ambientale e garantire uso responsabile delle risorse;
- Impegno costante all'aumento della sicurezza delle persone e delle operazioni;
- Attenzione a impatti sociali e di sviluppo economico dei Paesi di presenza;
- Gestione integrata del rischio anche attraverso lo sviluppo di un più efficace sistema di controllo dei rischi.

Risultati	Obiettivi al 2017
Risorse scoperte	
1,8 miliardi di boe	0,8 miliardi di boe/anno
Monetizzazione scoperte	
oltre €4 miliardi (28,57% Area 4 in Mozambico e asset minori)	€9 miliardi (include Artic Russia)
Avvii produttivi	
8 progetti 140 mila boe/giorno il contributo alla produzione anno	26 principali progetti 500 mila boe/giorno il contributo alla produzione al 2017
Flusso di cassa netto da attività operativa	
€11 miliardi	+55% vs 2013
Congo: Progetto Integrato Hinda	
55% della realizzazione	100% ed eventuali attività complementari
Sistema di gestione della sostenibilità nelle consociate E&P	
Emissione MSG "Sustainability Stakeholder engagement & Community Relations"	Almeno 4 consociate certificate compliant agli standard internazionali
Rinegoziazione portafoglio di approvvigionamento gas	
Rinegoziato 85% del portafoglio	100% del portafoglio allineato alle condizioni di mercato
Riduzione costo di approvvigionamento	
€1,4 miliardi	≈ €2 miliardi/anno nel 2014-2016
Riduzione della capacità di raffinazione	
-13%	-22%
Recupero acque di produzione	
55%	70%
Energy savings nella raffinazione e nella chimica	
-229 mila tep/anno vs 2010	-400 mila tep/anno vs 2010
Gas inviato a flaring	
-65% vs 2007	-83% vs 2007

definire le strategie per cogliere le opportunità del mondo dell'energia