

Un imponente sforzo quadriennale di investimenti

# Piano da 45.000 miliardi nel futuro dell'Eni



Il 1991 è stato un anno difficile per l'economia mondiale. Nell'Oceano, il prodotto è aumentato appena dell'1% e la produzione industriale si è ridotta dello 0,5%. Il peggior risultato dal 1982.

Questo quadro ha determinato una stasi della domanda petrolifera, a fronte di un'ampia disponibilità di greggio, dopo le incertezze legate al conflitto nel Golfo. Di conseguenza, il prezzo del petrolio

si è ridotto del 16% rispetto ai livelli del 1990.

In Italia, la produzione industriale è caduta del 2,3% e del 3% nell'industria chimica. La domanda interna di energia ha visto un incremento della quota coperta dal gas naturale, che ha raggiunto, per la prima volta, il 25% del totale.

In uno scenario assai difficile, il Gruppo Eni ha conseguito risultati ampiamente

positivi; ha mantenuto un elevato livello di autofinanziamento; ha registrato una fortissima crescita degli investimenti; ha ulteriormente consolidato la propria forte struttura patrimoniale. Il bilancio 1991 è stato estremamente solido, nel quale è possibile riscontrare la determinazione e le potenzialità di crescita, di elevata profittabilità e di successo competitivo del Gruppo.

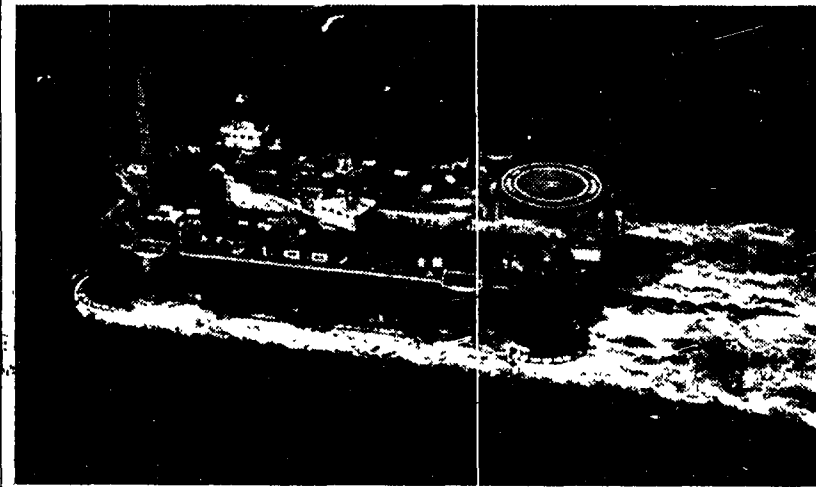
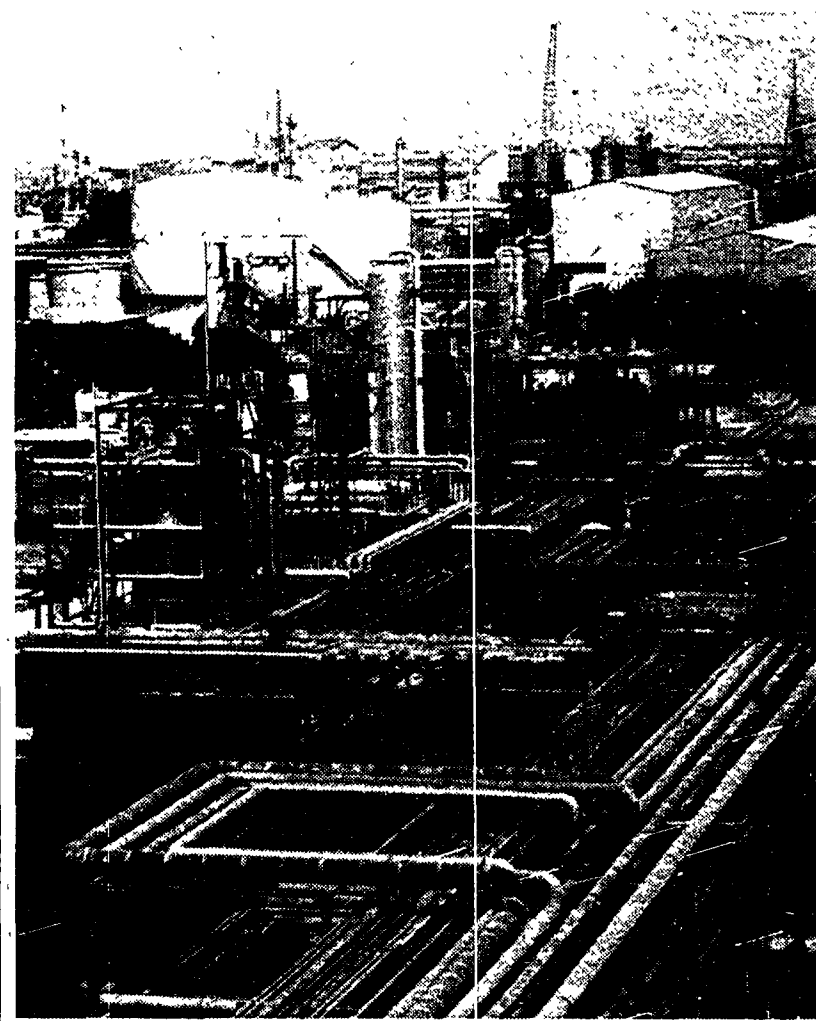
Tutti i risultati operativi hanno segnato livelli record: le riserve di idrocarburi hanno superato i 5 miliardi di barili di petrolio equivalente, con un incremento del 20% nell'ultimo triennio, che colloca stabilmente l'Eni tra le maggiori compagnie petrolifere a livello mondiale. La produzione di idrocarburi del Gruppo è risultata prossima a 40 milioni di tep, circa 830 mila barili al giorno, regi-

strando un ulteriore aumento che conferma la tendenza positiva degli ultimi anni. La rete dei metanodotti ha superato i 23 mila km: un sistema complesso collegato a Nord, a Sud e a Est ai mercati di importazione, oltre che alle produzioni nazionali e all'impianto di gassificazione di Panigaglia, e facilmente collegabile ai futuri terminali di Gnl. Il sistema di reti urbane di distribuzione del gas ha

raggiunto i 33.700 km. La rete di oleodotti in Italia e all'estero ha raggiunto i 1.400 km. La disponibilità di gas naturale è salita a 52,5 miliardi di metri cubi con un incremento del 23% nel triennio 1989-1991. I quantitativi di petrolio greggio trattati dalle raffinerie del Gruppo hanno raggiunto il milione di barili al giorno e le vendite di prodotti petroliferi hanno coperto un terzo dei consumi nazionali. I quantitativi di carbone commercializzati hanno superato i 10 milioni di tonnellate. Gli idrocarburi immessi sul mercato italiano dalle società del Gruppo hanno coperto il 54,1% dei fabbisogni del Paese, rispetto al 52,4% del 1990. Compreso il carbone, la quota di copertura dei complessivi fabbisogni energetici nazionali è salita dal 43,3% del 1990 al 44,2% del 1991. Nel 1991 sono stati posati 2.400 km di pipeline, sono stati eseguiti 352.000 metri di perforazioni ed effettuati 126.000 tonnellate di montaggi meccanici. Le società del comparto Meccanica, Ingegneria e Servizi hanno acquisito, nell'anno, 6.600 miliardi di nuovi ordini, con un incremento del 43%, che ha portato il portafoglio ordini a oltre 8.300 miliardi complessivi.

Nel 1991 il Gruppo ha registrato un utile di 1.081 miliardi, attestandosi su livelli elevati, se pure inferiori a quelli, peraltro eccezionali, del 1990. La diminuzione rispetto al 1990 è dovuta soprattutto all'incremento degli ammortamenti (che hanno raggiunto il livello record di 5.748 miliardi), determinato dagli elevati investimenti realizzati e, in particolare, dalla forte crescita (+ 62%) delle spese per l'esplorazione mineraria, che sono ammortizzate interamente nell'anno in cui vengono sostenute.

La crescita degli investimenti, se ha inciso attraverso gli ammortamenti sul risultato attuale, ha posto le premesse per una solida profittabilità futura, tanto più importante in quanto abbiamo intenzione di chiamare i capitali privati a condividere i programmi di sviluppo del Gruppo e ad investire sul nostro futuro. L'autofinanziamento, costituito dall'utile netto più gli ammortamenti, si è mantenuto sostanzialmente in linea con l'eccezionale livello raggiunto nel 1990 ed ha coperto il 73% degli investimenti realizzati nell'anno. L'andamento del risultato del Gruppo è in linea con quello delle maggiori compagnie petrolifere internazionali, che presentano tutte un calo degli utili, dovuto alla flessione generalizzata dei profitti nell'upstream petrolifero, per il ribasso dei prezzi medi del greggio, e nella chimica, per la riduzione dei volumi venduti, e soprattutto per la caduta dei prezzi e dei margini di vendita. Con il risultato di quest'anno, nell'ultimo triennio 1989-1991 l'Eni ha realizzato oltre 4.500 miliardi di utile, triplicando i profitti del triennio precedente. L'analisi del conto economico del Gruppo conferma lo sforzo realizzato sul piano industriale per consolidare i volumi di attività ed i margini di gestione. Il margine operativo lordo infatti è aumentato a 9.513 miliardi, sostanzialmente in linea con quello del 1990, nonostante lo sfavorevole quadro congiunturale. L'utile operativo è aumentato a 3.765 miliardi, con una diminuzione legata all'aumento degli ammortamenti. Nel 1991 l'Eni ha avviato un imponente programma di investimenti (45 mila miliardi in soli quattro anni), che non ha precedenti per impegno finanziario, tecnologico e manageriale e che costituisce la base per raggiungere i nostri obiettivi strategici di crescita e di leadership a livello globale. Nel 1991 gli investimenti sono ammontati a 9.327 miliardi, con un incremento del 36%, raggiungendo il livello più elevato nella storia dell'Eni e invertendo il trend decrescente nel rapporto investimenti-fatturato del triennio passato. Circa un terzo degli investimenti ha interessato le attività del Gruppo all'estero. L'incidenza degli investimenti sui ricavi è risultata pari al 18% circa, ampiamente superiore a quella dei principali gruppi industriali nazionali e dei maggiori concorrenti internazionali.



A braccetto olio, gas e petrolchimica

## La chimica si sposa ancora col petrolio

Nell'industria chimica l'Eni intende raggiungere un livello di flessibilità tale da mettere la profittabilità delle nostre società stabilmente al riparo dai cicli congiunturali dell'economia e dall'andamento dei prezzi delle materie prime e dei prodotti finali utilizzatori. In secondo luogo l'ente petrolifero ha l'intenzione di continuare la sua presenza produttiva e innalzare la qualità dei prodotti, in particolare in relazione alle loro prestazioni ambientali. È una direttrice di sviluppo profondamente interrelata a quella della flessibilità, perché l'enorme impegno di ricerca necessario e la sua continuità potranno essere garantiti solo da un altissimo livello di efficienza e di competitività dei costi produttivi. Per

raggiungere questi obiettivi di Gruppo, l'Eni ha varato un programma di focalizzazione strategica, attraverso dismissioni, acquisizioni e alleanze, per poter concentrare sul core business le risorse necessarie a conseguire la crescita competitiva di lungo termine. Tra i cambiamenti possibili va anche messa la riforma istituzionale dell'Eni come indicato dalla legge n. 35 e dal Cipe. Si tratta di un processo di trasformazione che potrà diventare una grande opportunità, se sarà finalizzato a rafforzare la posizione industriale e la capacità competitiva del Gruppo, valorizzando i punti di forza costituiti dalle sinergie ologas-petrochimica; ponendo l'Eni in grado di affrontare le nuove sfide globali in condizioni di parità con i concorrenti internazionali. Un punto decisivo è quello del controllo proprietario, la cui importanza strategica e i relativi rischi variano da settore a settore, e che è stato affrontato con modalità diverse nei vari Paesi. Va anche tenuto presente che in alcuni settori in cui l'Eni opera sono in gioco anche aspetti di sicurezza nazionale. La privatizzazione di alcune imprese dell'Eni, inoltre, può costituire l'occasione storica per modernizzare un mercato azionario reso ormai asfittico e obsoleto dal tradizionale modello familiare del capitalismo italiano; per creare un forte azionariato diffuso, a partire dai nostri dipendenti; per dare finalmente prospettive anche in Italia agli investitori istituzionali; per dare vigore ad una borsa assai poco europea.

Cresce l'internazionalizzazione dell'Eni

## Moltiplicati gli accordi internazionali

Nell'esercizio 1991 l'Eni ha intensificato lo sforzo di internazionalizzazione del Gruppo, che costituisce una delle direttrici strategiche della nostra crescita. Nel 1991 l'Eni ha concluso importanti accordi di cooperazione in Russia, Kazakistan, Algeria, Venezuela, Messico, Grecia, Albania. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di accordi che avranno un impatto strategico sul nostro posizionamento futuro, nel quadro competitivo globale. L'Ente petrolifero pubblico ha registrato importanti successi nella ricerca mineraria, oltre che in Italia, in Egitto, Algeria, Angola, Congo, Qatar e nell'offshore del Mar della Cina. Nel downstream sono proseguiti gli investimenti nei Laender orientali della Germania, in Francia, Svizzera, Estremo Oriente. Sono state costituite nuove società in Ungheria, Polonia e Cecoslovacchia.

È stata inaugurata a Mosca la prima stazione di servizio della joint venture Nefto Agip. È stato messo a punto un accordo di collaborazione strategica con la prima holding petrolifera integrata russa. L'Eni inoltre partecipa ad un consorzio internazionale per la ristrutturazione del sistema di raffinazione dell'ex Unione Sovietica, con particolari impegni tecnologici e ambientali. È continuata la politica di espansione internazionale nella produzione di additivi per carburanti con nuovi accordi in Arabia Saudita, Venezuela, Algeria, Messico. È stato avviato lo sviluppo internazionale del settore del gas, attraverso accordi e negoziati in Germania, Cecoslovacchia, Grecia, Turchia, Argentina, Cile e in alcune Repubbliche della CSI. Nella chimica sono stati avviati investimenti e acquisizioni in Francia, Ungheria, Qatar, Cina, Hong

Kong e abbiamo aperto negoziati per accordi e collaborazioni in numerosi altri Paesi. Nel settore dell'ingegneria, dove l'Eni ha rafforzato la leadership europea, e nei settori dei servizi e della meccanica sono stati conclusi contratti e acquisizioni di grande importanza in Svezia, Germania, Cecoslovacchia, Stati Uniti, Canada, Arabia Saudita, Iran, Egitto, Kuwait, Algeria, Tunisia, Nigeria, Yemen, Venezuela, Malesia, Cina. Si sono intensificate le iniziative di cooperazione scientifica e tecnologica in tutte le aree in cui l'Eni è presente. In particolare è proseguita la partecipazione nella joint venture per la formazione manageriale, «Imisp» (International Management Institute of St. Petersburg), costituita insieme all'Università di San Pietroburgo, all'Accademia Russa delle Scienze e all'Università Bocconi di Milano.

L'ente petrolifero nel '91 ha investito 2.100 miliardi nel Meridione. Il 20% delle spese di ricerca e sviluppo destinate all'ambiente

## Un progetto per il Sud

Il livello record raggiunto dagli investimenti dell'Eni (45.000 miliardi) è tanto più significativo in quanto è in controtendenza rispetto alle altre grandi compagnie petrolifere, che hanno reagito alla crisi congiunturale proseguendo nel 1991 il rallentamento degli investimenti, specialmente nell'upstream. L'Eni, al contrario, ha quasi raddoppiato gli investimenti nella ricerca e produzione di idrocarburi, e il settore energia ha assorbito il 68% degli impegni complessivi del Gruppo. In questo, come negli altri nostri settori strategici di sviluppo, l'investimento di oggi è l'utile di domani. In crescita è risultato anche l'impegno del Gruppo nella

ricerca scientifica e tecnologica con una spesa complessiva che è aumentata da 675 a 749 miliardi. I temi ambientali hanno assorbito il 20% delle spese di ricerca e sviluppo. Le emissioni di inquinanti nell'atmosfera sono state ridotte del 10% rispetto all'anno passato. Un ulteriore contributo al miglioramento ambientale è stato realizzato con l'immissione sul mercato di carburanti e combustibili con minor contenuto di zolfo e benzolo, oltre che, naturalmente, dal peso crescente del gas naturale. Nel comparto Energia - che ha realizzato investimenti per 6.386 miliardi - è stato dato forte impulso alle attività di esplorazione, al

fine di mantenere la produzione di petrolio e gas naturale su livelli elevati; è stato ulteriormente potenziato il sistema di trasporto del gas naturale, per rendere disponibili ai Paesi maggiori quantitativi di questa fonte a basso impatto ambientale; è proseguito il programma di ammodernamento e razionalizzazione del sistema di raffinazione e distribuzione, con l'obiettivo, da un lato, di migliorare le rese in prodotti e la qualità ambientale, e dall'altro di accrescere l'efficienza della rete di distribuzione. Le risorse investite nel comparto chimico, pur essendo rimaste su livelli elevati - oltre 1.500 miliardi - hanno registrato una flessione sia per il ritardato avvio del «business plan», sia per la necessità di non appesantire la struttura finanziaria del comparto in presenza di una difficile congiuntura del mercato. Il Gruppo ha rafforzato il proprio impegno anche nel Mezzogiorno, con investimenti per oltre 2.100 miliardi, che costituiscono l'avvio di un programma che, nel periodo 1991-1994, ammonta complessivamente a 11.000 miliardi. Il Gruppo ha varato nel 1991 il Progetto «Eni per il Mezzogiorno», finalizzato a creare le migliori condizioni esterne per la propria azione, attraverso la promozione di iniziative imprenditoriali nel Sud d'Italia. L'occupazione è pas-

sata da 130.745 unità a 131.248 unità, privilegiando l'inserimento di giovani con livelli di scolarità medio-alta. I ricavi, pari a 50.883 miliardi, hanno superato per il secondo anno consecutivo il livello di 50.000 miliardi. La crescita si è realizzata, in particolare, nel comparto Energia, con aumento di produzione e vendite, e nel comparto Meccanica, Ingegneria e Servizi, che ha saputo cogliere le opportunità di un mercato che mostra i primi segnali di inversione di tendenza dopo gli ultimi anni di grave recessione. I ricavi realizzati all'estero, che sono ammontati a circa 18.500 miliardi, confermano la forte proiezione internazionale del Gruppo.

Scenari in movimento in un contesto internazionale incerto

## Energia, arriva la concorrenza

Lo scenario di medio termine dell'industria energetica è denso di opportunità e di rischi, con enormi spinte alla concentrazione e alla globalizzazione delle compagnie. La situazione concorrenziale nel settore energetico è destinata a farsi più difficile, dentro un quadro competitivo globale sempre più dinamico, in cui cambiano continuamente il numero, la fisionomia, la strategia dei concorrenti. I grandi giacimenti si trovano in aree a forte instabilità. I paesi produttori puntano ad essere presenti nel downstream petrolifero e nella chimica di base, mentre le compagnie che controllano i mercati tornano a ricercare vantaggiose integrazioni a monte. L'evoluzione tecnologica spinge verso una ulteriore riduzione dell'intensità energetica, mentre la crescita qualitativa della domanda e le normative internazionali e nazionali impongono l'impiego di fonti, prodotti e processi sempre meno inquinanti. L'attuazione dei principi della Carta Europea dell'Energia getta le basi dell'armonizzazione dei sistemi e della cooperazione in campo energetico nella grande Europa allargata. Nella storia

dell'Eni non era mai successo che si concentrassero in una fase storica così ristretta tanti cambiamenti, tante opportunità, ma anche tanti rischi, e che l'esigenza del cambiamento si imponesse con tanta evidenza e immediatezza. In questo contesto di grandissimo dinamismo strutturale e di congiuntura critica, la società energetica vincente è quella capace di continue trasformazioni; quella che segna il futuro invece di esserne segnata; quella che già oggi, anzi da ieri, traccia con lungimiranza e coraggio le traiettorie del proprio successo. L'Eni ha cominciato, con il nuovo impulso agli investimenti scattato nel 1991, a costruire l'ente del 2000; per assicurarsi, fin da ora, i vantaggi di lungo termine che derivano dall'essere «first mover» nei nuovi mercati e nelle nuove tecnologie. L'iniziativa strategica dell'Eni consiste nel riconoscere e puntare ai traguardi più competitivi di oggi e del futuro. E sarà il risultato delle capacità decisionali del nostro management, del know how del capitale umano, delle risorse organizzative e operative delle nostre strutture. L'obiettivo è trasformare il Gruppo in una

delle prime majors energetiche mondiali, in termini di disponibilità di greggio equity, di quantità di gas trasportato, di ampiezza geografica e globalità delle operazioni e delle attività, di livello dei profitti, di flessibilità produttiva e organizzativa. Una grande major ben focalizzata e integrata nei business del petrolio, del gas e della petrolchimica, con una solida rete di alleanze con una posizione di eccellenza nella ricerca e nell'innovazione tecnologica: una «major ambientale», nella convinzione che il rapporto tra il nostro business e l'ambiente è, in termini di mercato, di know how e di organizzazione un rapporto ora definitivamente intrinseco. Nel settore petrolifero la missione strategica dell'Eni in questo decennio è lo sviluppo ulteriore delle proprie dimensioni, con l'obiettivo primario dei requisiti di redditività che sono a monte di ogni nostra scelta imprenditoriale. Il livello di un milione di barili/giorno di greggio e condensati equity è a portata di mano dell'Agip Spa. Nella produzione di gas naturale il livello può situarsi intorno ai 400.000 barili/giorno equivalenti di petrolio. Nei prossimi

decenni gli idrocarburi continueranno ad essere grandi protagonisti della vita economica e politica del mondo. Il basso ritmo di aumento dei consumi di petrolio previsto nei Paesi industrializzati sarà compensato dalla crescita nelle aree in via di sviluppo e dal miglioramento della qualità dei prodotti che assicurerà elevati tassi di profitto alle imprese innovative. Un'importante posizione a livello internazionale in questo settore porta con sé grandi opportunità di autofinanziamento, di controllo dei mercati, di sicurezza degli approvvigionamenti, di innovazione scientifica e tecnologica su molti piani e in molti settori diversi. Per la parte upstream, l'Agip Spa è nelle migliori condizioni imprenditoriali e di mercato per cogliere questi obiettivi. Nel downstream Agip Petroli è all'avanguardia sulle frontiere tecnologiche dei nuovi prodotti e processi ecologici ed ha avviato un disegno strategico importante e audace di internazionalizzazione nella grande regione europea, che comprende l'Est europeo, le nuove Repubbliche della CSI e l'Estremo Oriente.

Oltre all'approvvigionamento petrolifero la seconda missione strategica è il forte sviluppo del gas naturale complessivamente convogliato dal Gruppo. Il gas naturale, per motivi di disponibilità quantitativa, di qualità ambientale e di prezzo relativo, rappresenta a livello mondiale l'idrocarburo con maggior sviluppo potenziale dell'intero comparto energetico. Le capacità della Snam rappresentano un enorme vantaggio strategico, che intendiamo giocare con determinazione. Grazie alle sue politiche innovative sul piano del marketing, dell'approvvigionamento, delle tecnologie e grazie alla sua integrazione del Gruppo Eni, la Snam è oggi una delle più forti imprese mondiali in questo settore. Per cogliere a pieno questo vantaggio competitivo, le attività non saranno più rivolte esclusivamente al mercato italiano ed europeo, nel quale pure aumenteremo la nostra quota, ma punteranno anche ad una internazionalizzazione che consenta di cogliere le opportunità di sviluppo là dove esse si presentano: nel Nord Africa, nel Medio e nell'Estremo Oriente, nell'Europa Orientale, in Sud America.