

ENI S.p.A.

ESERCIZIO 2003

PAGINA BIANCA

RELAZIONE AMMINISTRATIVA

PAGINA BIANCA

Area di consolidamento 2003



Impresa Consolidante Eni SpA

Azionisti: Ministero dell'economia e delle finanze 20,32%
Cassa depositi e prestiti 10,00%
Eni SpA 5,76%
Altri Soci 63,92%

Exploration & Production

ITALIA	Eni BB Ltd 100,00	Eni International Exploration Ltd 100,00	Eni Nimex Ltd 100,00
Società Petrolifera Italiana SpA 99,96	Eni BBOH Ltd 100,00	Eni International Ltd 100,00	Eni Norge AS 100,00
Stargas Italia SpA 99,96	Eni BB Petroleum Inc 100,00	Eni International NA NV Sàrl 100,00	Eni North Africa BV 100,00
Stoccaggi Gas Italia SpA 100,00	Eni BB Pipeline Llc 100,00	Eni Investments Plc 100,00	Eni Oil Algeria Ltd 100,00
ESTERO	Eni Birch Ltd 100,00	Eni Iran BV 100,00	Eni Oil do Brasil SA 100,00
Agip Caspian Sea BV 100,00	Eni Brupec Ltd 100,00	Eni Ireland BV 100,00	Eni Oil & Gas Inc 100,00
Agip Energy and Natural Resources (Nigeria) Ltd 100,00	Eni Bukat Ltd 100,00	Eni Jpda 03-13 Ltd 100,00	Eni Oil Holdings BV 100,00
Agip Karachaganak BV 100,00	Eni China BV 100,00	Eni Krueng Mane Ltd 100,00	Eni Oil US Llc 100,00
Agip Mauritania BV 100,00	Eni Congo SA 100,00	Eni Lasmo Plc 100,00	Eni Overseas Holdings Ltd 100,00
Agip Oil Ecuador BV 100,00	Eni Croatia BV 100,00	Eni Linv Ltd 100,00	Eni Pakistan Ltd 100,00
Eni A E P Ltd 100,00	Eni Dación BV 100,00	Eni Liverpool Bay Ltd 100,00	Eni Pakistan M Ltd Sàrl 100,00
Eni Algeria Exploration BV 100,00	Eni Deepwater Llc 100,00	Eni LNS Ltd 100,00	Eni Papalang Ltd 100,00
Eni Algeria Ltd Sàrl 100,00	Eni Denmark BV 100,00	Eni Malacca Ltd 100,00	Eni Petroleum BV 100,00
Eni Algeria Production BV 100,00	Eni DMF Ltd 100,00	Eni Malagot Ltd 100,00	Eni Petroleum Co Inc 100,00
Eni Ambalat Ltd 100,00	Eni Elgin/Franklin Ltd 100,00	Eni Marketing Inc 100,00	Eni Petroleum Exploration Co Inc 100,00
Eni America Ltd 100,00	Eni Energy BV 100,00	Eni Mep Ltd 100,00	Eni Popodi Ltd 100,00
Eni Angola Exploration BV 100,00	Eni Energy Ltd 100,00	Eni Methodplan Ltd 100,00	Eni Rapak Ltd 100,00
Eni Angola Production BV 100,00	Eni Exploration BV 100,00	Eni MHH Ltd 100,00	Eni Resources Ltd 100,00
Eni ANS Ltd 100,00	Eni Finance Inc 100,00	Eni Middle East Ltd 100,00	Eni Securities Ltd 100,00
Eni AOG Ltd 100,00	Eni Forties Ltd 100,00	Eni Mitre Ltd 99,99	Eni Sesulu Ltd 100,00
Eni AUL Ltd 100,00	Eni Gabon SA 99,97	Eni MOG Ltd 100,00	Eni TNS Holdings Ltd 100,00
Eni Australia BV 100,00	Eni Ganai Ltd 100,00	Eni Morocco BV 100,00	Eni TNS Ltd 100,00
Eni Australia Ltd 100,00	Eni Grand Maghreb BV 100,00	Eni Muara Bakau BV 100,00	Eni Trading BV 100,00
Eni BBH Ltd 100,00	Eni Guibsen Exploration BV 100,00	Eni Nederland BV 100,00	Eni Trading Ltd 100,00
Eni BBI Ltd 100,00	Eni Indonesia Ltd 100,00	Eni Neptune Ltd 100,00	Eni Trinidad and Tobago Exploration BV 100,00

Eni Trinidad and Tobago Ltd	100,00	Nigerian Agip Exploration Ltd	100,00
Eni TTO Ltd	100,00	Nigerian Agip Oil Co Ltd	100,00
Eni Tunisia Bek BV	100,00	Pennant Insurance Co Ltd	100,00
Eni Tunisia BV	100,00	Secab Niugini Pty Ltd	100,00
Eni UFL Ltd	100,00	Sitep - Société Italo Tunisienne d'Exploration Pétrolière SA (*)	50,00
Eni UHL Ltd	100,00	Unimar Llc (*)	50,00
Eni UKCS Ltd	100,00		
Eni UK Ltd	100,00		
Eni ULT Ltd	100,00		
Eni ULX Ltd	100,00		
Eni USA Inc	100,00		
Eni US Operating Co Inc	100,00		
Eni Venezuela BV	100,00		
Eni Ventures Plc	100,00		
Ieoc Exploration BV	100,00		
Ieoc Production BV	100,00		
Lasmo (Cumi-Cumi) Ltd	100,00		
Lasmo Grand Maghreb Ltd	100,00		
Lasmo Insurance Ltd	100,00		
Lasmo Oil Development (Canada) Ltd	100,00		
Lasmo Sanga Sanga Ltd	100,00		
Lasmo (UPET) Inc	100,00		
Lasmo (WP) Inc	100,00		
Lukagip Midstream BV (*)	50,00		
Lukagip NV (*)	50,00		

Gas & Power			
ITALIA		Snam Rete Gas SpA	59,12
Acquedotto di Savona SpA	67,04	Società Azionaria per la Condotta di Acque Potabili	67,04
Acquedotto Vesuviano SpA	99,99	Società EniPower Ferrara Srl	51,00
Compagnia Napoletana di Illuminazione e Scaldamento col Gas SpA	99,68	Società Italiana per il Gas pA	99,99
Energia Sicilia Srl	99,99	ESTERO	
Eni Acqua Campania SpA	49,04	Adriaplin Doo	50,99
EniPower SpA	100,00	Distribuidora de Gas Cuyana SA	45,59
EniPower Trading SpA	100,00	Eni Gas & Power LNG Australia BV	100,00
EniPower Trasmissione SpA	100,00	Eni Gas Trading Europe BV	100,00
Fiorentina Gas Clienti SpA	99,99	Eni G & P Trading BV	100,00
Fiorentina Gas SpA	51,03	Gas Brasiliano Distribuidora SA	99,99
GNL Italia SpA	59,12	Greenstream BV	75,00
Greenstream SpA	75,00	Inversora de Gas Cuyana SA	75,99
Italgas Hellas SpA	99,99	Scogat - Société pour la Construction du Gazoduc Transtunisien SA	100,00
Italgas Più SpA	99,99	Sergaz - Société de Service du Gazoduc Transtunisien SA	66,67
LNG Shipping SpA	100,00	Tigaz Rt Tiszantuli Gazszolgáltató Részvénytársaság	49,99
Napoletana Gas Clienti SpA	99,68	Tigaz 2 Földgás Elosztó és Közütemi Szolgáltató Kft	44,65
Partecipazioni Industriali SpA	99,99	Trans Tunisian Pipeline Co Ltd	100,00
Slim Sicilia SpA	99,99		

Refining & Marketing

ITALIA		Agip Deutschland GmbH	100,00
AgipFuel SpA	100,00	Agip do Brasil SA	100,00
AgipRete SpA	100,00	Agip Ecuador SA	100,00
Big Bon Distribuzione SpA	100,00	Agip España SA	100,00
Costiero Gas Livorno SpA	65,00	Agip Française SA	100,00
Ecofuel SpA	100,00	Agip Hungaria Rt	99,41
Eni Portugal Investment SpA	100,00	Agip Lubricantes SA	99,99
Intermode Trasporti Logistica Integrata SpA	100,00	Agip Lubricants (Pty) Ltd	100,00
Italiana Petroli SpA	100,00	Agip Pannonia Kft	99,41
Petrolig Srl	70,00	Agip Portugal - Combustiveis SA	100,00
Petroven Srl	68,00	Agip Romania SA	99,97
Praoil Oleodotti Italiani SpA	100,00	Agip Schmiertechnik GmbH	100,00
Raffineria di Gela SpA	100,00	Agip Slovenija Doo	100,00
ESTERO		Agip Slovensko Sro	100,00
Agip Austria GmbH	100,00	Agip (Suisse) SA	99,99
Agip Benelux BV	100,00	American Agip Co Inc	100,00
Agip Bratislava Sro	100,00	Esain SA	100,00
Agip Ceska Republika Sro	100,00	SDCL - Société de Distribution de Carburants et Lubrifiants SA	100,00

Petrolchimica

Polimeri Europa	100,00	Polimeri Europa Elastomères France SA	99,99
ESTERO		Polimeri Europa France Snc	100,00
Dunastyr Polystyrene Manufacturing Co Ltd	100,00	Polimeri Europa GmbH	100,00
Polimeri Europa Americas Inc	100,00	Polimeri Europa Handelsgesellschaft mbH	100,00
Polimeri Europa Benelux SA	100,00	Polimeri Europa Ibérica SA	100,00
Polimeri Europa Distribution France SAS	99,99	Polimeri Europa Pacific Ltd	99,99
Polimeri Europa Distribution SA	100,00	Polimeri Europa UK Ltd	100,00

Ingegneria	
Tbe Ltd	30,08
Tss Dalia Snc (*)	11,82
Upstream Constructors International Fzco (*)	21,50
Snamprogetti	100,00
ITALIA	
Aquater SpA	100,00
ASG Scarl (*)	55,34
Consorzio Eni per l'Alta Velocità - Cepav Uno (*)	50,21
Consorzio Snamprogetti Abb Lg Chemicals (*)	50,00
Modena Scarl (*)	59,33
Rodano Consortile Scarl (*)	53,57
Snamprogetti Services SpA	100,00
Snamprogetti Sud SpA	100,00
SP-Tkp Fertilizer Srl (*)	50,00
ESTERO	
Andromeda Consultoria Tecnica e Representações Ltda	100,00
CMS&A Wll (*)	20,00
Rpco Enterprises Ltd (*)	50,00
Snamprogetti France Sàrl	100,00
Snamprogetti Ltd	99,99
Snamprogetti Lummus Gas Ltd	99,00
Snamprogetti Management Services SA	99,99
Snamprogetti Netherlands BV	100,00
Snamprogetti Saudi Arabia Ltd	74,99
Snamprogetti USA Inc	99,99
Spf - Tkp Omifpro Snc (*)	50,00

Altre attività

ITALIA		Ing. Luigi Conti Vecchi SpA	99,99
Agenzia Giornalistica Italia SpA	100,00	Servizi Aerei SpA	100,00
Ambiente SpA	99,99	Servizi Turistici Grantour SpA	100,00
Eni Corporate University SpA	100,00	Sieco SpA	90,87
EniData SpA	99,99	Syndial SpA	99,99
EniTecnologie SpA	100,00	Tecnomare SpA	57,15

Corporate e società finanziarie

ITALIA		ESTERO	
Enifin	100,00	Eni International	100,00
Sofid	99,61	Eni Coordination Center SA	100,00
Padana Assicurazioni SpA	99,73	Eni International Bank Ltd	100,00
Serleasing SpA	99,61		
Sofidsim - Società di Intermediazione Mobiliare SpA	99,61		

Imprese consolidate dell'Eni al 31 dicembre 2003

Lo schema delle partecipazioni rappresenta le imprese consolidate dell'Eni con il metodo dell'integrazione globale e con il metodo dell'integrazione proporzionale; queste ultime sono evidenziate con l'asterisco. Le percentuali indicate rappresentano la quota consolidata di pertinenza Eni nelle imprese.

Società per Azioni

Sede legale in Roma, Piazzale Enrico Mattei, 1
Capitale sociale al 31 dicembre 2003: € 4.002.922.176 interamente versato
Registro delle Imprese di Roma, codice fiscale 00484960588

Sedi secondarie:

San Donato Milanese (MI) - Via Emilia, 1
San Donato Milanese (MI) - Piazza Ezio Vanoni, 1
Gela (CL) - Strada Provinciale, 82

Ingegneria e Costruzioni**Costruzioni e perforazioni**

Saipem 43,00	ERS - Equipment Rental & Services BV 43,00	PT Saipem Indonesia 43,00	Saipem UK Ltd 55,83
ITALIA	Eurig GmbH & Co Kg (*) 21,50	PT Sofresid Indonesia LI 43,00	SAIR Construções Mecanicas de Estruturas Maritimas Lda 36,98
Bos Italia Srl 43,00	European Marine Contractors Llc 75,06	Saibos Akogep Snc (*) 30,10	SAS Port de Tanger SpA Semplificata (Francia) 43,00
Energy Maintenance Services SpA 71,50	European Marine Contractors Ltd 75,06	Saibos Construções Maritimas Lda 43,00	Saudi Arabian Saipem Ltd 25,80
Intermare Sarda SpA 43,00	European Marine Investments Ltd 94,30	Saibos Fze 43,00	SB Construction and Maritime Services BV 43,00
Rosbos Scrl (*) 21,50	FPSO Firenze Produção de Petróleo Lda (*) 21,50	Saibos SAS 43,00	Services et Equipements Gaziers et Petroliers SA 42,89
Saipem Energy International SpA 43,00	FPSO Mystras (Nigeria) Ltd (*) 21,50	Saipar Drilling Co BV (*) 21,50	Servicios de Construcciones Caucedo Sarl (*) 21,37
Sonsub SpA 43,00	FPSO Mystras - Produção de Petróleo Lda (*) 21,50	Saipem Aban Drilling Co Private Ltd (*) 21,50	Société de Construction d'Oleoducs Snc 42,89
ESTERO	Global Petroprojects Services AG SA Ltd 43,00	Saipem Algeria SA 42,98	Société d'Etudes d'Oleoducs Snc 43,00
Boscongo SA 42,99	Guangdong Contractor Snc (*) 25,80	Saipem Asia Sdn Bhd 43,00	Société pour la Realisation du Port de Tanger Mediterranée Snc (*) 14,38
Bos Corp. Inc 43,00	Hazira Cryogenic Engineering & Construction Manag. Private Ltd 23,59	Saipem Contracting (Nigeria) Ltd 41,71	Société Nouvelle Technigaz SA 42,98
BOS Shelf Ltd Society (*) 21,50	Hazira Marine Engineering & Construction Manag. Private Ltd 43,00	Saipem do Brasil Serviços de Petroleo Ltda 43,00	Sofresid Aquitaine SA 42,80
Bouygues Offshore Ltd 43,00	International Development Process and Engineering Ltd 43,00	Saipem Energy International Ltd 43,00	Sofresid Engineering SA 42,99
Bouygues Offshore - UIE Ltd 43,00	Katran-k Ltd Liability Co (*) 21,50	Saipem Holding France SAS 43,00	Sofresid Group SA 43,00
Canom Gesellschaft für Instandhaltung und Montagen GmbH 43,09	Lipardiz Construção de Estruturas Maritimas Lda (*) 21,50	Saipem Inc 43,00	Sofresid Nord Snc 43,00
Canom SA 43,00	Moss Arctic Offshore AS (*) 21,50	Saipem International BV 43,00	Sofresid Provence Snc 43,00
Canalisations, Tuyauteries Soudees SA 42,99	Moss Maritime AS 43,00	Saipem Luxembourg SA 43,00	Sofresid SA 43,00
Conception Maintenance Petrochimique de l'Ouest 42,97	Moss Maritime Inc 43,00	Saipem (Malaysia) Sdn Bhd 17,20	Sonsub A/S 43,00
Csmi Snc 43,00	Moss Offshore AS 43,00	Saipem Mediterranean Services Llc 43,00	Sonsub Inc 43,00
Dalia Floater Angola Snc (*) 11,92	Nigerian Services & Supply Co Ltd 43,00	Saipem (Nigeria) Ltd 38,45	Sonsub International Pty Ltd 43,00
Delong Hersent - Estudos, Constr. Maritimas e Particip., Unip. Lda 43,00	Offshore Design Engineering Ltd (*) 43,00	Saipem - Perfurações e Construções Petrolíferas America do Sul Lda 43,00	Sonsub Ltd 43,00
Doris USA Inc (*) 21,50	Petrex SA 43,00	Saipem (Portugal) Comércio Marítimo, Sociedade Unipessoal Lda 43,00	Star Gulf Free Zone Co 43,00
EMC Netherlands BV 43,00	Petro-Marine/BCI Engineering Inc 43,00	Saipem (Portugal)- Gestão de Participações SGPS Soc. Unipessoal SA 43,00	Starstroi Ltd Liability Co (*) 21,50
Entreprise Nouvelle Marcellin SA 43,00	Petromar Lda 30,10	Saipem SA 43,00	Stts Snc (*) 25,80
Er Sai Caspian Contractor Llc 21,50	PT Bouygues Offshore Indonesia LI 43,00	Saipem Singapore Pte Ltd 43,00	Studeurop SA 42,99

Missione

L'Eni è una delle società energetiche integrate più importanti del mondo; opera nelle attività del petrolio e del gas naturale, della generazione di energia elettrica, della petrolchimica e dell'ingegneria e costruzioni, in cui vanta competenze di eccellenza e forti posizioni di mercato a livello internazionale.

Obiettivo dell'Eni è la creazione di nuovo valore in grado di soddisfare le attese degli azionisti; ciò si realizza mediante il continuo miglioramento della posizione di costo e della qualità dei prodotti e dei servizi per i propri clienti, nonché mediante l'attenzione per le esigenze dei dipendenti e, in generale, per il perseguimento di un modello di crescita sostenibile, anche con l'attenta valutazione degli impatti ambientali delle proprie attività e lo sviluppo di nuove e più efficienti tecnologie.

Per conseguire questi obiettivi l'Eni punta sul grande patrimonio di competenze manageriali e tecniche delle proprie risorse umane e sulla loro continua valorizzazione mediante un'organizzazione sempre più snella e imprenditoriale

L'Eni opera nei seguenti 70 paesi**EUROPA**

Austria, Belgio, Cipro, Croazia, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania, Slovenia, Spagna, Svizzera, Turchia, Ungheria

CSI

Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan, Russia

AFRICA

Algeria, Angola, Camerun, Congo, Egitto, Gabon, Guinea Bissau, Libia, Marocco, Mauritania, Nigeria, Senegal, Somalia, Sud Africa, Sudan, Tunisia

MEDIO ORIENTE

Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Iran, Kuwait, Oman, Qatar

ASIA CENTRALE

India, Pakistan

ASIA SUD-ORIENTALE E OCEANIA

Australia, Cina, Indonesia, Malaysia, Papua-Nuova Guinea, Singapore, Taiwan, Thailandia

AMERICHE

Argentina, Brasile, Canada, Ecuador, Messico, Perù, Stati Uniti, Trinidad & Tobago, Venezuela

Nel 2003 l'Eni ha conseguito l'utile netto di 5.585 milioni di euro con un aumento di 992 milioni di euro rispetto al 2002 (+21,6%) dovuto essenzialmente alla positiva performance operativa (+1.015 milioni di euro)

La produzione di idrocarburi ha raggiunto 1,56 milioni di boe/giorno con un aumento del 6,1%. Resta fermo l'impegno dell'Eni di mantenere nei prossimi anni un elevato tasso di crescita della produzione facendo leva sullo sviluppo degli asset in portafoglio: l'obiettivo è di produrre nel 2007 circa 1,9 milioni di boe/giorno corrispondenti a un tasso di incremento medio annuo del 5%

Le riserve certe di idrocarburi al 31 dicembre 2003 hanno raggiunto i 7.272 milioni di boe con un aumento di 242 milioni di boe rispetto al 2002 che ha consentito di rimpiazzare il 142% della produzione, il 118% se si esclude l'effetto delle acquisizioni e delle cessioni. La vita utile residua delle riserve è di 12,7 anni (13,2 anni nel 2002)

È stato approvato il piano di sviluppo del giacimento di petrolio Kashagan (Eni operatore con una quota del 16,67%) nell'offshore kazako del Mar Caspio. Il piano, articolato in più fasi, prevede la messa in produzione di riserve recuperabili fino a 13 miliardi di barili mediante reiniezione parziale del gas con un investimento complessivo di 29 miliardi di dollari (5 miliardi in quota Eni). L'avvio della produzione è previsto nel 2008 con un livello iniziale di 75 mila barili/giorno che aumenteranno a 450 mila al compimento della prima fase di sviluppo; la produzione a regime del giacimento è prevista in 1,2 milioni di barili/giorno

In Arabia Saudita è stata assegnata a un consorzio formato dall'Eni (operatore con il 50%), da una compagnia petrolifera internazionale e dalla Saudi Aramco, la licenza esplorativa per la ricerca e lo sfruttamento di gas naturale dell'area cosiddetta "C" di circa 52 mila chilometri quadrati situata nel bacino di Rub al Khali al confine con il Qatar e gli Emirati Arabi Uniti. Il progetto segna la ripresa dell'attività upstream dell'Eni nel Paese dove aveva operato agli inizi degli anni Settanta

Nell'ambito della strategia di espansione internazionale delle attività gas, è stato acquistato il 50% della Unión Fenosa Gas attiva nel settore energetico in Spagna ed è stata avviata la fase gestionale e commerciale con l'inizio delle forniture di gas di provenienza russa attraverso il Blue Stream in Turchia e con l'entrata a regime delle forniture di GNL all'operatore elettrico spagnolo Iberdrola. È stato inoltre firmato un accordo con il Governo portoghese per la riorganizzazione della società Galp Energia nell'ambito del processo di ristrutturazione del settore energetico portoghese. L'accordo prevede il disimpegno dell'Eni dall'attività di raffinazione e distribuzione di prodotti petroliferi attraverso la vendita della partecipazione del 33,34% della Galp Energia a una società di Stato portoghese, con realizzo del relativo valore, e la concentrazione nel settore del gas acquisendo il 49% del capitale di Gas de Portugal

Prosegue la realizzazione del programma di sviluppo della capacità di generazione elettrica dell'Eni presso i propri siti industriali con l'obiettivo di raggiungere circa 5,3 gigawatt di potenza installata entro il 2006, con investimenti complessivi di circa 2,3 miliardi di euro. Nel 2003 è stata avviata la realizzazione di centrali a ciclo combinato alimentate a gas naturale della potenza di 3,8 gigawatt presso i siti di Brindisi, Ferrera Erbognone, Mantova e Ravenna. La marcia commerciale della potenza in corso di installazione è prevista in successive fasi tra il 2004 e l'inizio del 2006. A regime i volumi di gas naturale dell'Eni destinati alla produzione di energia elettrica raggiungeranno i 6-7 miliardi di metri cubi/anno

Principali dati economici e finanziari

(milioni di €)

	1999	2000	2001	2002	2003
Ricavi	31.008	47.938	49.272	47.922	51.487
Utile operativo	5.480	10.772	10.313	8.502	9.517
Utile netto	2.857	5.771	7.751	4.593	5.585
Flusso di cassa netto da attività di esercizio	8.248	10.583	8.084	10.578	10.827
Investimenti tecnici	5.483	5.431	6.606	8.048	8.802
Investimenti in partecipazioni	114	4.384	4.664	1.366	4.255
Patrimonio netto e interessi di terzi azionisti	19.749	24.073	29.189	28.351	28.318
Indebitamento finanziario netto	6.267	7.742	10.104	11.141	13.543
Capitale investito netto	26.016	31.815	39.293	39.492	41.861
Utile netto per azione (euro per azione)	0,71	1,44	1,98	1,20	1,48
Dividendo (euro per azione)	0,362	0,424	0,750	0,750	0,750
Dividendi pagati ⁽¹⁾	1.446	1.664	2.876	2.833	2.829
Pay-out (%)	50,6	28,8	37,0	62,0	51,0
Return On Average Capital Employed (ROACE) (%)	12,5	21,5	23,9	13,7	15,6
Leverage	0,32	0,32	0,35	0,39	0,48

(1) Per esercizio di competenza; l'importo 2003 è stimato.

Informazioni previsionali

Il bilancio contiene alcune dichiarazioni di carattere previsionale riguardanti obiettivi e sviluppi futuri dei settori di attività in cui l'Eni opera. Non è possibile garantire che queste dichiarazioni siano rispettate o confermate; i risultati delle operazioni e gli sviluppi effettivi potrebbero risultare significativamente diversi rispetto a quelli enunciati in dette dichiarazioni previsionali a causa di rischi noti e ignoti e di incertezze.

Principali indicatori di mercato

	1999	2000	2001	2002	2003
Prezzo medio greggio Brent dated ⁽¹⁾	17,87	28,39	24,46	24,98	28,84
Cambio medio EUR/USD	1,067	0,924	0,896	0,946	1,131
Prezzo medio in euro del greggio Brent dated ⁽²⁾	16,75	30,73	27,30	26,41	25,50
Margini europei medi di raffinazione ⁽³⁾	1,21	3,99	1,97	0,80	2,65
Euribor - euro a tre mesi (%)	3,0	4,4	4,3	3,3	2,3

(1) In USD per barile. Fonte: Platt's Oilgram.

(2) Elaborazione Eni.

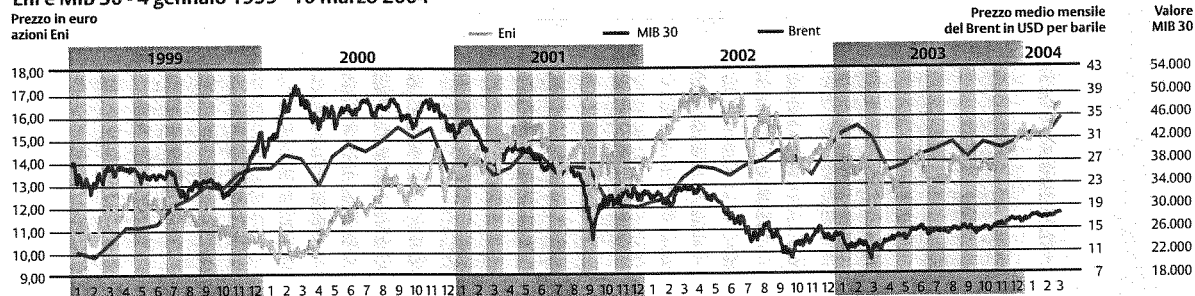
(3) In USD per barile FOB Mediterraneo greggio Brent. Elaborazione Eni su dati Platt's Oilgram.

La strategia di crescita selettiva nel downstream petrolifero

Il programma di razionalizzazione e di miglioramento dell'efficienza

Principali dati operativi

		1999	2000	2001	2002	2003
Exploration & Production						
Riserve certe di idrocarburi a fine periodo	(milioni di boe)	5.534	6.008	6.929	7.030	7.272
Vita utile residua delle riserve	(anni)	14,0	14,0	13,7	13,2	12,7
Produzione giornaliera di idrocarburi	(migliaia di boe)	1.064	1.187	1.369	1.472	1.562
Gas & Power						
Vendite di gas naturale a terzi della distribuzione primaria	(miliardi di metri cubi)	60,24	61,25	61,96	60,44	65,12
Gas naturale per autoconsumo Eni	(miliardi di metri cubi)				2,02	1,90
Vendite di gas naturale distribuzione secondaria estero	(miliardi di metri cubi)	2,67	3,48	3,91	3,79	4,44
Vendite a terzi e gas naturale per autoconsumo Eni	(miliardi di metri cubi)	62,91	64,73	65,87	66,25	71,46
Trasporto di gas naturale per conto terzi in Italia	(miliardi di metri cubi)	6,90	9,45	11,41	19,84	24,63
Produzione venduta di energia elettrica	(terawattora)		4,77	4,99	5,00	5,55
Refining & Marketing						
Produzione in c/proprio di prodotti petroliferi	(milioni di tonnellate)	38,31	38,89	37,78	35,55	33,52
Capacità bilanciata delle raffinerie di proprietà a fine periodo	(migliaia di barili/giorno)	664	664	664	504	504
Utilizzo della capacità bilanciata delle raffinerie di proprietà	(%)	96	99	97	99	100
Vendite di prodotti petroliferi	(milioni di tonnellate)	51,82	53,46	53,24	52,02	49,91
Stazioni di servizio a fine periodo (Italia + estero)	(numero)	12.489	12.085	11.707	10.762	10.647
Erogato medio per stazione di servizio (Italia + estero)	(migliaia di litri/anno)	1.543	1.555	1.621	1.674	1.771
Petrochimica						
Produzioni	(migliaia di tonnellate)	8.298	8.532	9.609	7.116	6.907
Vendite	(migliaia di tonnellate)	5.622	5.616	6.113	5.493	5.266
Ingegneria e Costruzioni						
Ordini acquisiti	(milioni di euro)	2.600	4.726	3.716	7.852	5.876
Portafoglio ordini a fine periodo	(milioni di euro)	4.439	6.638	6.937	10.065	9.405
Dipendenti a fine periodo	(numero)	72.023	69.969	72.405	80.655	76.521

Eni e MIB 30 - 4 gennaio 1999 - 10 marzo 2004

Le vendite di carburanti sulla rete nel resto d'Europa hanno superato i 3 milioni di tonnellate con un incremento del 18% rispetto al 2002 a seguito della strategia di sviluppo selettivo perseguita in mercati caratterizzati da interessanti prospettive di crescita e dove l'Eni può far leva sulla notorietà del marchio e sulle sinergie logistico-operative. Nell'ambito di questa strategia, nel 2003 sono state acquistate 410 stazioni di servizio in Spagna, Germania e Francia

Sono proseguite le azioni di razionalizzazione e di miglioramento dell'efficienza che hanno consentito di realizzare risparmi di costi (a cambi costanti) di circa 590 milioni di euro. Complessivamente il programma di riduzione dei costi ha conseguito nel periodo 1999-2003 oltre il 65% del target annunciato di 3,4 miliardi di euro al 2006

lettera agli azionisti Signori Azionisti, il 2003 ha rappresentato un test cruciale per la credibilità e la qualità delle strategie dell'Eni perché costituiva l'anno di riferimento del processo di crescita avviato nel 1999, unico per intensità e discontinuità culturale nella storia della Società. A dispetto delle difficoltà che quel processo prefigurava, a quattro anni di distanza possiamo confermare di aver raggiunto – e in molti casi superato – gli ambiziosi obiettivi allora programmati.

L'Eni oggi ha un equilibrio tra dimensione e flessibilità operativa mai raggiunto in precedenza. Soprattutto, è in grado di rilanciare obiettivi ulteriori di crescita in ragione della forza e della solidità della sua struttura patrimoniale, mantenuta sotto stretto controllo da un'accorta gestione pur a fronte del rilevante sforzo profuso nella manovra di investimento dell'ultimo quadriennio (circa 44 miliardi di euro).

Nel 2003 l'Eni ha conseguito l'utile netto di 5,6 miliardi di euro con un aumento di quasi un miliardo di euro rispetto al 2002 (+21,6%). Il ritorno sul capitale investito (ROACE) ha raggiunto il 15,6%, in aumento di 1,9 punti percentuali sul 2002; in presenza di un livello rilevante di investimenti tecnici e in partecipazioni di 13,1 miliardi di euro (+38,7% rispetto al 2002), il rapporto tra indebitamento e capitale proprio si è attestato sul livello di 0,48 (0,39 nel 2002). L'andamento dei principali indicatori di mercato ha contribuito in misura non rilevante al miglioramento dei risultati; infatti gli effetti dell'aumento del prezzo medio del greggio (Brent +3,9 dollari/barile) e del margine europeo medio di raffinazione (+1,9 dollari/barile) sono stati attenuati dall'indebolimento di circa il 20% del dollaro (il prezzo medio del greggio Brent espresso in euro ha registrato una riduzione del 3,4%).

I risultati conseguiti consentono di proporre all'Assemblea degli azionisti di confermare la distribuzione di un dividendo di 0,75 euro per azione che colloca il pay-out al 51% (62% nel 2002).

Il 2003 è stato segnato dal conflitto in Iraq, le cui avvisaglie si erano già manifestate alla fine del 2002. Come era prevedibile il prezzo del greggio ha raggiunto picchi elevati nel corso dell'anno, superando i 35 dollari/barile. L'indebolimento progressivo del dollaro ha destato non poche preoccupazioni nell'establishment europeo, per via delle implicazioni che determina sulla competitività delle esportazioni e sulla crescita, aggiungendo un ulteriore elemento di incertezza nello scenario economico ed energetico. In tale contesto caratterizzato da tensioni e incertezze, l'Eni ha confermato la propria capacità imprenditoriale, raggiungendo tutti gli importanti obiettivi di crescita programmati.

Nel settore Exploration & Production, la produzione giornaliera di idrocarburi è stata di 1.562 mila boe con un incremento di 90 mila boe, pari al 6,1%. Le riserve certe di idrocarburi al 31 dicembre 2003 sono 7.272 milioni di boe, in aumento di 242 milioni di boe rispetto al 2002. La ricostituzione delle riserve certe è stata del 142%, il 118% se si esclude l'effetto delle acquisizioni e delle cessioni. La vita

I risultati del 2003

utile residua delle riserve certe al 31 dicembre 2003 è di 12,7 anni (13,2 nel 2002). Le principali iscrizioni a libro nel 2003 riguardano la struttura di Kashagan nell'offshore kazako, a conferma del rilevante potenziale minerario dell'area operata dall'Eni, nonché il Blocco 15 (quota Eni 20%) situato nell'offshore angolano, il Mare del Nord, il Golfo del Messico, l'Indonesia e il deserto algerino.

Anche nel 2003 l'Eni ha dimostrato la propria attitudine nel saper coniugare il conseguimento degli obiettivi programmati e della redditività di breve termine con la visione di lungo termine e la creazione dei presupposti per la crescita futura. In particolare: (i) nel febbraio 2004 è stato approvato il piano di sviluppo del progetto Kashagan nell'offshore kazako del Mar Caspio che prevede la messa in produzione di riserve recuperabili fino a 13 miliardi di barili mediante la reiniezione parziale del gas con un investimento complessivo di 29 miliardi di dollari (5 miliardi in quota Eni); l'avvio della produzione è previsto nel 2008; (ii) nel marzo 2004 in Arabia Saudita è stata assegnata all'Eni, con il ruolo di operatore, l'attività di esplorazione e produzione di gas in un'area dell'estensione di 52 mila chilometri quadrati.

Nel settore Gas & Power, l'Eni ha dimostrato flessibilità e capacità di adattamento al contesto di forte dinamismo del mercato europeo. Le vendite di gas naturale della distribuzione primaria (65,1 miliardi di metri cubi) sono aumentate di 4,7 miliardi di metri cubi rispetto al 2002 (+7,7%). Nell'attività di generazione elettrica, a fine anno è entrato in esercizio il primo gruppo della centrale di Ferrera Erbognone (390 megawatt).

Nel settore Refining & Marketing è continuato il processo di miglioramento del sistema di raffinazione volto a garantire all'Eni la posizione di top performer in Italia in termini di efficienza, flessibilità e qualità dei prodotti. Parallelamente, nelle attività di commercializzazione è proseguito il processo di riqualificazione e riposizionamento strategico della rete di distribuzione con l'obiettivo di cogliere i mutamenti in atto nei comportamenti dei consumatori e attrarne i flussi, offrendo al contempo prodotti di elevato standard o fortemente innovativi (BluDiesel) – che anticipano i requisiti europei e mondiali di qualità. Nel resto d'Europa la strategia di sviluppo selettivo sta producendo i suoi risultati in termini di crescita delle vendite e consolidamento della quota di mercato nelle aree geografiche di interesse.

La spesa per investimenti nel 2003 ha raggiunto 13,1 miliardi di euro, di cui 8,8 miliardi per investimenti tecnici e 4,3 miliardi per investimenti in partecipazioni. L'impegno maggiore si è concentrato su grandi progetti che contribuiranno alla crescita e alla sostenibilità dei business nel lungo termine, in particolare:

- la costruzione del gasdotto sottomarino Greenstream, la nuova via di importazione del gas in Italia, che – a regime – consentirà di importare 8 miliardi di metri cubi all'anno provenienti dai giacimenti libici, già venduti con contratti di lungo termine a operatori del settore;
- lo sviluppo dei giacimenti libici Wafa e Bahr Essalam, il cui avvio è previsto a fine 2004 per la struttura onshore e nel 2005 per la struttura offshore;
- lo sviluppo di giacimenti in Iran in cui l'Eni è operatore, che consente di rafforzare il posizionamento in un Paese a elevato potenziale minerario;
- la partecipazione allo sviluppo dei giacimenti localizzati nell'area denominata Kizomba nel Blocco 15 nelle acque profonde angolane;
- la realizzazione delle centrali di energia elettrica di Ferrera Erbognone, Ravenna, Brindisi e Mantova.

Gli investimenti in partecipazioni hanno riguardato essenzialmente l'OPA sulle azioni Italgas (2,6 miliardi di euro), l'acquisto della Fortum Petroleum, società upstream con attività in Norvegia (0,9 miliardi di euro) e l'acquisto del 50% della Unión Fenosa Gas (0,4 miliardi di euro).

Nel settore upstream, la relativa scarsità di riserve a bassi costi di scoperta ed estrazione continuerà a rappresentare il fattore critico dello scenario in cui operano le compagnie petrolifere. La necessità di rimpiazzare le riserve prodotte e il progressivo declino delle aree di produzione più stabili dal punto di vista politico e normativo (Stati Uniti, Mare del Nord) spingono le compagnie a posizionarsi su aree di frontiera, affrontando costi crescenti, un più elevato profilo di rischio e ritorni economici differiti nel tempo. L'apertura agli investimenti stranieri che i paesi del Golfo Persico iniziano a manifestare offre un'opportunità storica a ogni compagnia petrolifera di costruire un importante vantaggio competitivo per il proprio futuro.

Al di fuori dei paesi OPEC, le aree più promettenti per l'espansione upstream sono il Mar Caspio, la Federazione Russa, nonché l'Africa settentrionale e occidentale.

Il settore del downstream oil rimane appesantito da un eccesso di capacità a livello mondiale soprattutto nel Mediterraneo, nei paesi ex-URSS, in Medio Oriente e in America Latina e da una inadeguatezza regionale degli impianti rispetto all'evoluzione della domanda sia in termini di specifiche di qualità sia del mix di prodotti leggeri-medi-pesanti. Eventuali investimenti in nuova capacità di conversione possono avere una logica industriale solo se localizzati in siti che beneficino di specifiche dinamiche di domanda/offerta, di vantaggi logistici o di integrazione lungo la catena del valore.

La commercializzazione dei prodotti petroliferi è interessata da un processo di razionalizzazione della logistica e dei punti vendita finalizzato al raggiungimento di elevati standard qualitativi. L'elevata competizione sui business tradizionali comporta l'attivazione di nuove leve di fidelizzazione del cliente finale e lo sviluppo di attività non-oil. Un'efficiente presenza nel downstream oil rimarrà comunque fondamentale per mantenere un portafoglio bilanciato e stabilizzare i risultati delle compagnie energetiche.

Il settore del gas continuerà a mantenere una forte connotazione regionale, nonostante la spinta all'internazionalizzazione impressa dalla liberalizzazione dei mercati e dall'espansione del GNL. Pertanto, lo sviluppo produttivo non potrà prescindere dalla disponibilità di un vantaggio di costo capace di consentire la penetrazione in mercati che, in molti casi, appaiono relativamente saturi di offerta. In particolare, in Europa è incombente il rischio di fenomeni di eccesso di offerta di gas che – congiuntamente all'apertura dei mercati – acuiranno la competizione tra gli operatori con effetti negativi sui margini.

Nel settore dell'Ingegneria e Costruzioni è crescente la tendenza a trasferire rischi tecnici ed esogeni sulle società contrattiste, non bilanciati da una crescita dei margini. Aumentano i contratti "chiavi in mano", caratterizzati da un prezzo fisso per la realizzazione delle opere. La chiave di volta per il successo degli operatori è data dalla capacità di presidiare frontiere tecnologicamente più avanzate e complesse della filiera del valore, con l'enfasi sulla qualità e affidabilità dei servizi resi.

A livello mondiale, la petrolchimica continua a presentare rilevanti criticità a causa del persistente eccesso di capacità, particolarmente pronunciato in Europa

**L'evoluzione
degli scenari energetici
e le sfide future**

dove il settore soffre gli incolmabili svantaggi di costo della materia prima e di scala degli impianti in particolare rispetto ai paesi medio-orientali. A determinare la minore competitività strutturale delle attività petrolchimiche europee, ai fattori industriali si aggiungono le pressioni normative e la sensibilità ambientale diffuse nei paesi industrializzati.

**Strategie: obiettivi
e azioni dell'Eni**

Per affrontare con successo le sfide poste dal contesto energetico mondiale, la dimensione d'impresa continuerà a rappresentare un fattore competitivo essenziale, a causa della dimensione degli investimenti richiesti dal settore, della redditività differita nel tempo della maggior parte dei progetti e della loro intrinseca complessità, nonché della relativa maturità dei mercati. Il vantaggio più importante della dimensione d'impresa riguarda la capacità delle compagnie di grandi dimensioni di affrontare progetti di rottura, in grado di cambiare il posizionamento dell'impresa nel lungo termine senza compromettere la redditività nel breve termine.

Per questa ragione, l'Eni si pone obiettivi di crescita nel core business anche per i prossimi anni, in coerenza con alcuni criteri imprescindibili: (i) rigorosa disciplina economico-finanziaria e selezione degli investimenti; (ii) gestione dinamica e ottimizzazione continua del portafoglio; (iii) miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa; (iv) consolidamento della capacità di attrarre e trattenere le migliori competenze e capacità professionali.

Questa direttrice generale e i criteri che la informano sono alla base del Piano strategico 2004-2007, che programma un ulteriore slancio verso lo sviluppo industriale attraverso una serie di obiettivi puntuali.

Nel settore Exploration & Production, i principali obiettivi sono:

- prosecuzione della crescita nella produzione giornaliera di idrocarburi fino a 1,9 milioni di boe nel 2007, al netto delle operazioni di razionalizzazione del portafoglio. L'obiettivo produttivo sottende un tasso di crescita medio annuo superiore al 5% dal 2003 – uno tra i più ambiziosi del settore – e fa leva sull'avvio produttivo di alcuni grandi progetti di sviluppo (Libia Gas, acque profonde in Angola e Nigeria, Iran) e completamento della Val d'Agri;
- rimpiazzo delle riserve prodotte con un tasso superiore al 100% per garantire la sostenibilità del business anche nel lungo termine;
- miglioramento dell'efficienza operativa sia nella ricerca degli idrocarburi sia nello sviluppo e produzione delle riserve scoperte, facendo leva sulla selettività dei progetti esplorativi, la concentrazione geografica della produzione, la razionalizzazione di attività produttive marginali o con scarse prospettive di sviluppo, il rafforzamento delle capacità di operatore.

Gli obiettivi nel settore Gas & Power sono:

- il mantenimento della leadership in Italia sostenuto anche dallo sviluppo di un'offerta commerciale integrata gas ed energia elettrica e dal completamento nei tempi previsti delle centrali di EniPower (5,3 gigawatt installati al 2006);
- lo sviluppo delle iniziative avviate nei mercati obiettivo in Europa, al fine di conseguire i target di vendita e di redditività programmati. L'Eni valuterà ulteriori opportunità di sviluppo in nuovi mercati con elevate potenzialità di consumo al fine di valorizzare il gas equity;
- la crescita dell'attività GNL, con un obiettivo di vendita al 2007 di oltre 10 miliardi di metri cubi. La partecipazione dell'Eni alle iniziative GNL trova fon-

damento nell'opportunità di valorizzare le riserve scoperte in paesi (Nigeria, Egitto, Indonesia) con limitati consumi domestici e lontani dai principali mercati di sbocco.

Gli obiettivi nel settore Refining & Marketing sono:

- il consolidamento della posizione di top performer nella raffinazione in Italia, focalizzandosi sull'efficienza e su prodotti di altissima qualità, che anticipano i requisiti futuri già programmati dalla normativa comunitaria;
- il completamento del processo di ristrutturazione della rete italiana di distribuzione, attraverso chiusure e vendita delle stazioni di servizio marginali, nonché lo sviluppo dell'attività non-oil;
- lo sviluppo in Europa, per raggiungere posizioni di leader/co-leader nelle aree regionali dei mercati di interesse. L'espansione sarà guidata da criteri di eccellenza in termini di standard delle stazioni di servizio, di qualità e di erogato.

Le attività di ingegneria e costruzioni rappresentano un carattere distintivo della Società rispetto alle altre compagnie petrolifere globali. Esse costituiscono una cinghia di trasmissione per gli altri business dell'Eni per l'ingresso in nuove aree produttive e/o mercati; al tempo stesso forniscono un apporto indispensabile di know-how, competenze di project e risk management, credibilità e reputazione internazionale. Pertanto, l'Eni continuerà a far leva su queste attività e sul loro sviluppo, puntando:

- allo sviluppo di tecnologie innovative e distintive rispetto alla concorrenza;
- all'utilizzo di risorse a elevato know-how a sostegno delle fasi di progettazione e realizzazione degli investimenti Eni.

Tenuto conto della criticità strutturale del settore Petrolchimica, le linee strategiche del Piano 2004-2007 sono orientate:

- all'enfasi sui temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente;
- al miglioramento dell'efficienza e della competitività;
- alla riduzione selettiva della presenza all'estero.

La pianificazione e lo sviluppo della gestione delle Risorse umane consentirà di garantire nel tempo l'adeguatezza del mix qualitativo e quantitativo delle risorse professionali e manageriali e del sistema delle conoscenze maggiormente critiche per l'attuazione delle strategie di business. A tale scopo, l'Eni ha avviato specifiche iniziative quali:

- il Programma Pianificazione Human Resources e Knowledge Management;
- la definizione e l'attuazione di nuove forme contrattuali e schemi di compensation innovativi per il personale all'estero;
- la costituzione di un centro a Londra per il reperimento, la selezione e la gestione di risorse internazionali.

Nel campo della Ricerca, la valutazione interna dello scenario evolutivo di mercato e tecnologico ha consentito di identificare i temi tecnologici prioritari per l'Eni – quelli, cioè, in grado di avere una concreta possibilità di applicazione industriale e di contribuire al miglioramento del posizionamento competitivo di lungo termine della Società. Seguendo questa impostazione, la ricerca e sviluppo si concentrerà su: (i) la riduzione del rischio minerario; (ii) l'aumento del fattore di recupero degli idrocarburi dai giacimenti; (iii) l'ottimizzazione dello stoccaggio/smaltimento dello zolfo; (iv) l'upgrading dei greggi pesanti ed extra-pesanti.