

«Saipem, tagli e nuovi progetti per restare un big mondiale»

L'amministratore delegato Cao: l'Iran? La nostra storia è iniziata lì, ci saremo

Il nodo del debito

«La sua riduzione è un grande tema: la dimensione non è coerente con l'azienda»

MILANO «Spesso si dimentica che Saipem è fra le prime sei aziende italiane per ricavi: oltre 12 miliardi, di cui il 90% all'estero». Dietro, ad esempio, ci sono big come Luxottica e Pirelli. Stefano Cao, 64 anni, è l'amministratore delegato della società di servizi petroliferi controllata dall'Eni (43%) dal 30 aprile scorso e a lui spetta il compito di rilanciarla. Ex direttore generale E&P del Cane a sei zampe, è stato già alla guida di Saipem dal '96 al 2000. La semestrale è stata l'occasione per un'anticipazione della strategia — taglio dei costi, razionalizzazione del portafoglio e del perimetro del business — ma «il piano industriale sarà presentato con i dati del terzo trimestre: avremmo dovuto prepararlo per febbraio ma vista la situazione abbiamo deciso di anticipare», spiega Cao che mercoledì sarà a Londra per un giro di incontri con gli investitori.

Il prezzo del barile è crollato. Che scenario vi aspettate?

«Questa è la terza grande crisi petrolifera di prezzo a cui assisto e il modello non si discosta molto da quelle di fine Anni 80 e 90: c'è una reazione molto vivace dei naturali clienti della Saipem, cioè delle oil company, con una contrazione a volte feroce dei budget di investimento che provoca un naturale deterioramento dei rapporti con i contrattisti. La crisi sarà più lunga e più profonda di allora, ma il modello che mi aspetto è quello. E mi attendo che il prezzo resti basso ancora per un po'. Bisogna reagire in maniera efficace, resettare la cultura aziendale: lanciare un piano aggressivo di efficienza e ristrutturazione, appoggiandosi sulle eccellenze, e Saipem ne ha tante».

Avete annunciato un taglio di 8.800 posti in tre anni, pari a circa il 15% della forza lavoro. L'Italia sarà interessata?

«Una società che opera in 65 Paesi e in modo ciclico deve mantenere una mentalità predisposta alla ristrutturazione continua elevata a modello di ge-

stione come tutte le società eccellenti del mondo. Ma non bisogna perdere il controllo del know how, rappresentato dalla direzione, dalle competenze manageriali e ingegneristiche. E il core è in Italia».

La Saipem ha ereditato una situazione con contratti con bassa marginalità e vostri costi non riconosciuti. Come sono i rapporti con le compagnie petrolifere? E con l'Eni?

«L'Eni è un cliente importante ma come gli altri. Il rapporto è assolutamente configurabile come quello con le altre oil company. Non è nemmeno il primo cliente di Saipem, è il terzo dietro a Saudi Aramco e Total. I contratti a basso margine si riferiscono a un periodo precedente il 2012, che vanno verso il naturale completamento. Il portafoglio acquisito dal 2013 in poi è più in linea con i margini per il business».

Avete nuovi progetti in corso? Il South Stream è cancellato. E il Turkish Stream?

«Il portafoglio complessivo di offerte che stiamo preparando o negoziando è di 31 miliardi. Qui dentro ci sono progetti per 5 miliardi molto vicini all'assegnazione a noi o progetti che sono stati assegnati ma che non entrano in portafoglio perché in attesa della decisione finale del cliente, come Anadarko in Mozambico. Il South Stream o il Turkish Stream invece sono fuori dal piano».

A livello europeo le infrastrutture, almeno sulla carta, sembrano uno dei settori strategici. Si parla anche di un raddoppio del Nord Stream. Avete aspettative?

«Il piano si focalizzerà sulle linee core di business. Stiamo rianalizzando una serie di attività come ad esempio l'Alta Velocità, le bonifiche ambientali e la gestione dei sistemi di produzione galleggiante per riconcentrarci sul core business. Le risposte finali faranno parte del piano. Le infrastrutture energetiche invece sono per definizione core: il Nord Stream era stato fatto anche da Saipem e un raddoppio sarebbe un'ottima opportunità».

E l'Iran?

«La storia di Saipem all'este-

ro è nata in Iran, è un ottimo mercato: quando sarà pronto a partire, ci saremo. Devono rifare tutte le infrastrutture petrolifere e sviluppare milioni di barili già scoperti. Questo significa più impianti di oil&gas, più raffinerie e petrolchimici. Il tutto a terra e offshore. Una grande opportunità».

Ci saranno novità sul riassetto azionario? Gli analisti si aspettano un aumento di capitale intorno ai 3 miliardi.

«Il debito ha una dimensione che non è coerente con quella dell'azienda e con il business in cui opera. Uno dei grandi temi è la sua riduzione. Di soluzioni ce ne sono svariate, le stiamo analizzando tutte e le comunicheremo. Sul resto chiedete agli azionisti».

Con questo mercato del petrolio è prevedibile un periodo di aggregazioni?

«Alla fine sia degli Anni 80 sia degli Anni 90 le crisi hanno rappresentato per Saipem un'opportunità di crescita per discontinuità. Un paio di esempi: l'acquisizione del ramo d'azienda Micoperi e degli asset Brown & Root e Bouygues. Qui però siamo ancora alla traversata del deserto. Dobbiamo attrezzarci al meglio e in parallelo guardare quelle che saranno le opportunità future per essere pronti a coglierle. Però il piano che presenteremo sarà di ristrutturazione».

L'Eni vuole deconsolidare la partecipazione in Saipem. È indifferente chi saranno i nuovi soci?

«Qualunque sia la struttura dell'azionariato a livello industriale per Saipem non cambia nulla, i problemi e le opportunità rimangono gli stessi».

Avete ereditato il caso algerino. Vi ha posto un problema di governance?

«Ho trovato una situazione molto evoluta in termini positivi, con una governance molto più presente e attenta. Il presidente Paolo Andrea Colombo è parte attiva per continuare lo sviluppo della governance, però molto lavoro era stato fatto negli ultimi due anni».

**Stefano Agnoli
Francesca Basso**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Siamo vicini all'assegnazione di progetti per 5 miliardi. Siamo negoziando lavori per 31 miliardi totali

Eni vuole deconsolidare la sua partecipazione? Per Saipem non cambia nulla, problemi e opportunità restano gli stessi

Chi è



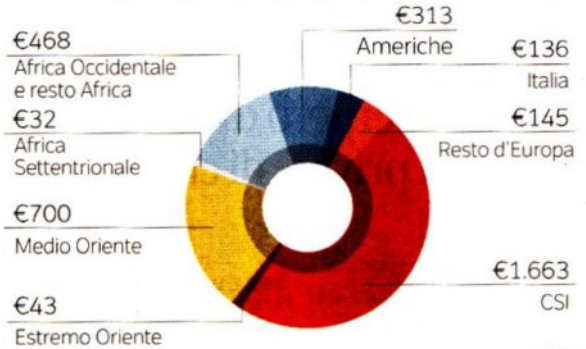
● **Stefano Cao** 64 anni, è l'amministratore delegato della Saipem dal 30 aprile scorso. A lui è stato affidato il compito di rilanciare la società di servizi petroliferi controllata dall'Eni con il 43%

● Ex direttore generale della divisione Esplorazione e produzione dell'Eni, è stato già alla guida di Saipem dal 1996 al 2000. Cao ha fatto il suo ingresso all'Eni la prima volta nel 1976. È stato anche capo cantiere della nave posa-tubi Castoro Sei. Dal 2002 al 2006 è stato presidente di Assomineraria

Così 6 mesi in Piazza Affari



Ordini acquisiti per area geografica (€ 3.500 milioni)



d'Arco